

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PME ET DE LEUR ENVIRONNEMENT

PAR  
MAROUANE ABIDAR

L'IMPACT DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE SUR LA STRATÉGIE  
MARKETING DE L'ENTREPRISE

SEPTEMBRE 2003

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.



# TABLE DES MATIÈRES

<b>CHAPITRE 1 : IDENTIFICATION DU THÈME DE RECHERCHE .....</b>	<b>7</b>
1.1 Introduction .....	7
1.2 Problématique de la recherche.....	8
<b>CHAPITRE 2 : SYNTHÈSE DE LA LITTÉRATURE .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Les technologies de l'information .....</b>	<b>12</b>
2.1.1 Définition .....	12
2.1.2 Le système d'information.....	13
2.1.3 Internet .....	18
2.1.3.1 Définition.....	18
2.1.3.2 L'évolution .....	19
2.1.3.3 Les intranets.....	19
2.1.3.4 L'extranet.....	20
2.1.3.5 Applications Internet.....	21
<b>2.2 Le commerce électronique.....</b>	<b>25</b>
2.2.1 Définitions.....	25
2.2.2 Types de relations d'affaires dans le commerce électronique.....	27
2.2.3 Les typologies des modèles d'affaires électroniques.....	30
<b>2.3 Le commerce électronique et Internet comme avantage concurrentiel de l'entreprise.....</b>	<b>34</b>
2.3.1 Introduction .....	34
2.3.2 Impact sur le marché.....	35
2.3.2.1 Analyse du marché.....	35
2.3.2.1 Les stratégies génériques possibles.....	37
2.3.3 L'impact sur la concurrence .....	39
2.3.4 L'impact sur la distribution .....	43
2.3.4.1 Introduction.....	43
2.3.4.2 Désintermédiation .....	45

2.3.4.3 Réintermédiation.....	46
2.3.4.4 Intermédiation.....	46
2.3.5 L'impact d'Internet sur l'entreprise.....	47
<b>2.4 Le Cybermarketing .....</b>	<b>51</b>
2.4.1 Définition .....	51
2.4.2 Le cybermarketing et le marketing one-to-one .....	54
2.4.3 La présence sur le web.....	56
2.4.3.1 Site web informationnel .....	56
2.4.3.2 Site web transactionnel.....	57
2.4.3.3 Le Produit .....	57
2.4.3.4 Le marché du cybermarketing .....	62
2.4.4 La communication .....	68
2.4.4.1 Définition.....	68
2.4.4.2 L'adresse Internet.....	73
2.4.4.3 La stimulation hors-ligne.....	76
2.4.4.4 La stimulation en ligne.....	78
2.4.5 La participation à des différents groupes sur Internet.....	86
2.4.5.1 Les forums de discussion.....	86
2.4.5.2 Les groupes de nouvelles.....	86
2.4.5.3 Les bulletins d'information .....	86
2.4.6 L'utilisation du courriel.....	87
 <b>CHAPITRE 3 : CADRE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE .....</b>	 <b>88</b>
<b>3.1 Le modèle théorique de Pettigrew (2000).....</b>	<b>88</b>
<b>3.2 Le cadre spécifique de la recherche .....</b>	<b>91</b>
3.2.1 L'environnement interne.....	92
3.2.2 L'environnement externe .....	92
3.2.3 L'objectif de la firme .....	93
3.2.4 La stratégie marketing.....	93
3.2.5 Le commerce électronique .....	94

<b>CHAPITRE 4 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....</b>	<b>96</b>
4.1 Le choix du type de l'étude.....	96
4.2 Instrument de mesure.....	97
4.3 Le cadre d'échantillonnage .....	99
<b>CHAPITRE 5 : RÉSULTATS DE L'ÉTUDE .....</b>	<b>100</b>
5.1 La présentation des entreprises.....	100
5.1.1 L'entreprise A.....	100
5.1.2 L'entreprise B .....	105
5.1.3 L'entreprise C .....	109
5.1.4 L'entreprise D.....	114
5.2 L'interprétation des résultats.....	119
5.2.1 L'environnement interne.....	119
5.2.2 L'environnement externe .....	121
5.2.3 L'objectif de la firme. ....	123
5.2.4 La stratégie marketing et le commerce électronique .....	127
5.2.4.1 La stratégie marketing.....	127
5.2.4.2 Le commerce électronique.....	131
<b>CHAPITRE 6 : CONCLUSION .....</b>	<b>137</b>
6.1 Les principaux résultats de l'étude .....	137
6.2 Les limites de la recherche. ....	139
6.3 Les futures pistes de recherche .....	139
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>141</b>

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau 1 :</b> Les fonctions de base des technologies de l'information .....	<b>13</b>
<b>Tableau 2 :</b> Les systèmes d'information de différents niveaux hiérarchiques .....	<b>14</b>
<b>Tableau 3 :</b> Distinction entre Internet, Intranet et Extranet.....	<b>21</b>
<b>Tableau 4 :</b> Des exemples de moteurs ou sites de recherche.....	<b>24</b>
<b>Tableau 5 :</b> Les différentes types de suffixes dans le web. ....	<b>75</b>
<b>Tableau 6 :</b> Les résultats de l'évaluation de la qualité des principaux moteur et annuaires de recherche.....	<b>79</b>
<b>Tableau 7 :</b> Le niveau de développement des technologies de l'information dans les entreprises étudiées .....	<b>120</b>
<b>Tableau 8 :</b> La présence web des entreprises étudiées selon le niveau du développement des technologies de l'information.....	<b>121</b>
<b>Tableau 9 :</b> L'influence de l'environnement externe sur le lancement du site web .....	<b>122</b>
<b>Tableau 10 :</b> Les fondements stratégiques des entreprises.....	<b>124</b>
<b>Tableau 11 :</b> Type de planification stratégique dans les entreprises.....	<b>125</b>
<b>Tableau 12 :</b> L'objectif du lancement du site web.....	<b>126</b>
<b>Tableau 13 :</b> Relation entre l'objectif et le type de la présence web de l'entreprise .....	<b>126</b>
<b>Tableau 14 :</b> L'importance du marketing dans les entreprises .....	<b>127</b>
<b>Tableau 15 :</b> L'analyse de l'environnement dans les entreprises .....	<b>128</b>
<b>Tableau 16 :</b> Les politiques marketing dans les entreprises de l'échantillon .....	<b>129</b>
<b>Tableau 17 :</b> La différence entre les deux groupes d'entreprises au niveau de la stratégie marketing.....	<b>130</b>
<b>Tableau 18 :</b> Le type de présence web des entreprises.....	<b>131</b>
<b>Tableau 19 :</b> L'objectif du site web pour les entreprises.....	<b>132</b>
<b>Tableau 20 :</b> Les outils de communication pour la présence web .....	<b>133</b>
<b>Tableau 21 :</b> Confrontation des propositions de recherche avec les informations primaires .....	<b>136</b>

## LISTE DES FIGURES

<b>Figure 1 : Exemple de systèmes d'information fonctionnels .....</b>	<b>15</b>
<b>Figure 2 : Progression d'une organisation vers l'entreprise virtuelle .....</b>	<b>17</b>
<b>Figure 3 : Les opérations réalisées par voie électronique.....</b>	<b>26</b>
<b>Figure 4 : Les types d'échanges dans les affaires électroniques.....</b>	<b>27</b>
<b>Figure 5 : La part du commerce électronique B2B dans le commerce total dans le monde.....</b>	<b>28</b>
<b>Figure 6 : Le commerce électronique interentreprises comparé au commerce entreprise à consommateur au Canada .....</b>	<b>29</b>
<b>Figure 7 : Les différentes formes du commerce électronique .....</b>	<b>30</b>
<b>Figure 8 : Schéma d'analyse Marché-acteurs-concurrence .....</b>	<b>34</b>
<b>Figure 9 : Marché et concurrence force en présence.....</b>	<b>35</b>
<b>Figure 10 : Impacts d'Internet sur les marchés de l'entreprise - Forces en présence .....</b>	<b>36</b>
<b>Figure 11 : Stratégies marché orientées vers les besoins .....</b>	<b>38</b>
<b>Figure 12 : Stratégies marché orientées vers la masse des clients.....</b>	<b>39</b>
<b>Figure 13 : Les cinq forces de la concurrence .....</b>	<b>40</b>
<b>Figure 14 : Les trois reconfigurations d'une chaîne de distribution et de ses intermédiaires.....</b>	<b>44</b>
<b>Figure 15 : La chaîne de valeur d'une entreprise.....</b>	<b>47</b>
<b>Figure 16 : La chaîne de valeur appliquée aux nouvelles technologies de l'information .</b>	<b>48</b>
<b>Figure 17 : La chaîne de valeur appliquée à Internet .....</b>	<b>49</b>
<b>Figure 18 : Le marketing-mix et sa cible.....</b>	<b>53</b>
<b>Figure 19 : Internet comme remède au fossé informationnel .....</b>	<b>60</b>
<b>Figure 20 : Espaces communicationnels de l'entreprise .....</b>	<b>62</b>
<b>Figure 21 : Exemple d'une Zone de chalandise selon la langue utilisée dans site web ....</b>	<b>67</b>
<b>Figure 22 : Une typologie de la cybercommunication entre l'entreprise et ses partenaires économiques .....</b>	<b>70</b>
<b>Figure 23 : L'importance de la stimulation hors ligne dans la cybercommunication .....</b>	<b>78</b>
<b>Figure 24 : Processus de planification stratégique en marketing.....</b>	<b>90</b>
<b>Figure 25 : Le cadre spécifique de la recherche .....</b>	<b>91</b>



<b>Figure 26 : Le positionnement du commerce électronique dans la stratégie marketing de l'entreprise C.....</b>	<b>134</b>
--	------------



# **CHAPITRE 1 : IDENTIFICATION DU THÈME DE RECHERCHE**

## **1.1 Introduction**

Le commerce a toujours tiré profit des systèmes et des outils innovateurs. Quand de nouvelles technologies font leur apparition, les entreprises astucieuses ne tardent pas à repérer les occasions et à étendre leurs activités commerciales. Le commerce électronique ne fait pas exception à la règle.

Selon Industrie Canada (2000), Pour beaucoup d'entreprises, les nouvelles technologies servant à l'échange numérique de texte et d'information financière sont des outils efficaces pour l'atteinte des objectifs commerciaux traditionnels comme la rationalisation des services, le développement de nouveaux marchés et la création d'occasions innovatrices. En outre, elles sont aptes à créer des services entièrement nouveaux et distincts des services classiques, au point de définir un nouveau type de commerce. Judicieusement, nommé, le commerce électronique est la combinaison des pratiques commerciales traditionnelles avec l'ordinateur et les technologies de l'information, et de communications.

Le commerce électronique n'est pas inédit. Il a vu le jour dans les années 60 sur des réseaux privés, à l'époque où de grandes organisations ont mis sur pied des installations d'échange de données informatisées (EDI), et où les banques ont mis en œuvre le transfert électronique de fonds (TEF). De nos jours le commerce électronique n'est plus l'apanage des grandes entreprises et des réseaux privés. Le réseau ouvert Internet, et surtout le World Wide Web, ouvrent de nouveaux horizons commerciaux aux grandes organisations, en plus d'offrir aux petites et moyennes entreprises (PME) un point d'entrée viable (Info-guide 1999).

De nos jours, il est difficile de ne pas remarquer toute l'agitation que suscite Internet, le commerce électronique et les achats en ligne. On n'a qu'à voir le nombre d'articles récemment publiés sur le sujet dans les journaux et les magazines et de messages télévisés invitant d'une part les consommateurs à consulter divers sites Web et à effectuer les

achats en ligne et d'autre part les dirigeants d'entreprises à se lancer dans les affaires électroniques ou bien ils seront éliminés du marché.

Face à ce déferlement, dont les médias se font chaque jour, les responsables d'entreprise sont confrontés d'une part à l'opportunité d'intégrer ou non Internet dans leur stratégie et d'autre part à définir la façon dont cette intégration doit être réalisée. En effet, la plupart des grandes entreprises disposent déjà de stratégie de commerce électronique. Cependant, les PME n'emboîtent pas le pas au même rythme. Bien que certaines se soient rendues compte qu'un investissement modeste dans un site Web simple peut faire du commerce électronique un élément important du service commercial. (Industrie Canada, 2000).

Ainsi, dans un tel environnement, il va de soit que les entreprises ne peuvent pas rester en marge de cette nouvelle dynamique commerciale. Elles se doivent de capitaliser sur les avantages substantiels dérivés du commerce électronique. Si les enjeux et défis sont considérables, l'exclusion n'est guère une solution viable et le retard actuel observé au niveau des entreprises et tout particulièrement des PME, devrait être comblé aussi rapidement que possible. Le commerce électronique est devenu un moyen incontournable pour la conduite des affaires.

## **1.2 Problématique de la recherche**

Depuis trois ou quatre ans, le commerce électronique est vraiment sur toutes les lèvres. Pas un jour sans qu'on entende une expression comme e-commerce, e-marketing, e-branding, e-usiness ou e-tailing. Aux yeux de presque tous les analystes, journalistes et chercheurs, c'était jusqu'à tout récemment la voie à emprunter pour réussir à survivre dans la nouvelle économie. On disait que les magasins réels allaient inévitablement être supplantés par les magasins virtuels.

Puis, après quelques échecs retentissants et le suspense boursier qui a frappé un grand nombre de sociétés point.com, on s'est mis à dire que le commerce électronique était mort-né. Certaines entreprises qui s'étaient lancées dans l'aventure du commerce électronique se sont ravisées et ont mis fin à leurs initiatives. Selon plusieurs observateurs, la majorité des échecs est dus essentiellement à une défaillance dans la préparation de

l'entreprise au niveau organisationnel et stratégique. Cependant, d'après Faraggi (1998), le commerce électronique nécessite la mise en place d'une organisation structurée de l'entreprise pour relever ce défi. Parce que Internet n'est pas un outil technologique comme les autres. Son emploi engendre une révolution info technologique qui transforme la façon dont les entreprises mènent leurs affaires. Cette révolution a non seulement une incidence sur les relations externes d'une entreprise avec ses clients et ses fournisseurs, mais également sur ses activités internes, notamment ses stratégies d'emploi et de marketing et l'organisation du travail dans ce nouvel environnement numérisé.

D'après le rapport du forum sur les affaires et la nouvelle économie (2000), le commerce électronique amène également une véritable révolution des habitudes d'achat. Cette nouvelle technologie permet d'effectuer des achats ou de réaliser diverses transactions sans quitter le confort de son foyer et avec une large variété de choix des produits et des services. Ainsi, la nouvelle économie digitale impose une nouvelle culture de consommation qui enclenche une nouvelle culture client et qu'il est évident que la technologie transforme le choix, le choix transforme le marché et le marché transforme le marketing (Hénault, Large, Laurent et Paquet, 1996).

Ainsi, le marketing classique risque aujourd'hui de devenir obsolète, au vu de la simple et ordinaire évolution du consommateur, imposée par les nouvelles règles de l'économie numérique.

Selon Lehu (1996), dorénavant la segmentation classique qui permettait de résoudre la plupart des problèmes en regroupant les consommateurs par catégorie, selon un ou plusieurs critères comportementaux, ne va plus être efficace avec la complexité des marchés. Il est nécessaire donc d'adopter une nouvelle approche du consommateur parce que ce dernier a développé avec Internet des comportements particuliers qu'il est très difficile d'appréhender.

À cela s'ajoutent les deux nouvelles dimensions qu'offre Internet à l'entreprise à savoir l'interactivité et l'universalité :

- L'interactivité permet à l'entreprise d'entrer en contact direct avec chaque client, ceci lui offre la possibilité d'entreprendre avec ce dernier des relations plus personnalisées.
- L'universalité donne à l'entreprise l'opportunité de présenter ses produits à l'échelle planétaire.

Bref, nous pouvons dire qu'Internet favorise un marketing de masse personnalisé. C'est ce qu'on appelle le cybermarketing. Il ne diffère pas fondamentalement du marketing traditionnel mais utilise les possibilités offertes par l'outil Internet pour atteindre le même but (Nuss, 2000).

Dans un tel environnement caractérisé par le développement rapide de l'Internet, il va de soit que les gestionnaires et les responsables marketing doivent adapter leurs stratégies marketing pour qu'ils puissent faire face à cette réalité inévitable.

C'est afin de les aider dans cette démarche que nous allons tenter d'expliquer dans le cadre de cette recherche les règles du Marketing et du commerce électronique sur Internet, entre Entreprises et Particuliers. Ainsi nous pouvons définir l'objectif de recherche suivant :

***Comment les entreprises intègrent-elles le commerce électronique dans leurs stratégies marketing ?***

Ce travail comporte six chapitres. Le premier chapitre permet d'identifier notre thème et notre objectif de recherche. Le deuxième chapitre constitue une revue de littérature qui comprend trois sections. La première section définit les technologies de l'information. Ainsi, nous allons présenter des définitions des systèmes d'informations et de l'Internet. Dans la deuxième section, nous traiterons le commerce électronique, ses définitions et ses différentes formes. Dans la troisième section nous allons analyser les avantages d'Internet et le commerce électronique pour l'entreprise. Dans la quatrième et dernière section de ce chapitre nous allons définir le cybermarketing et ses différentes formes.

Le troisième chapitre présentera le cadre spécifique de la recherche. Le quatrième chapitre va définir les choix méthodologiques de la recherche. Tandis que le cinquième chapitre présentera les résultats de la recherche. Finalement, le sixième chapitre comprendra la conclusion et les limites de la recherche ainsi que les futures pistes de recherches possibles.

## **CHAPITRE 2 : SYNTHÈSE DE LA LITTÉRATURE**

Le présent chapitre sera consacré au développement de la littérature autour des domaines qui nous semble utiles pour l'élaboration du cadre conceptuel. Ce dernier sera en relation avec la problématique managériale que nous avons définie auparavant. Ainsi notre revue de littérature sera développée autour des thèmes suivants : Les technologies de l'information, Le commerce électronique et le cybermarketing.

### **2.1 Les technologies de l'information**

Le commerce électronique consiste en l'utilisation des moyens électroniques pour échanger de l'information et exécuter des activités et des transactions. De cette définition proposée par plusieurs organismes nationaux et internationaux et acceptée par une vaste majorité d'entreprises (OCDE, 2000), il résulte que : le commerce électronique repose essentiellement sur l'existence des nouvelles technologies de l'information et des télécommunications.

Il s'agit notamment d'Internet ainsi que les différentes formes de système d'information qui permettent de manipuler, organiser, analyser, transmettre la multitude d'informations et, surtout, d'assurer les transactions électroniques menant au commerce électronique.

#### **2.1.1 Définition**

L'origine des technologies de l'information (au sens actuel du terme) se confond avec l'apparition des premiers ordinateurs dans les entreprises, dans les années 1960. D'après Reix (2000), à partir du principe technique du traitement électronique de l'information, des réalisations variées ont vu le jour et les usages se sont rapidement diversifiés. Pour arriver à ce qu'on appelle aujourd'hui les technologies de l'information. L'observation du fonctionnement des entreprises montre que ces technologies ont des effets potentiels considérables tant pour ce qui concerne les caractéristiques structurelles et fonctionnelles de l'organisation que pour ce qui concerne les choix stratégiques liés à son insertion dans l'environnement.



Auber (1990) a défini les technologies de l'information comme des techniques permettant de « fabriquer » de l'information ( « fabriquer correspond ici à « saisir », « traiter », « stocker », « communiquer »). Le tableau suivant résume les composants essentiels des technologies de l'information à travers les fonctions de base relatives aux données :

**Tableau 1 : Les fonctions de base des technologies de l'information**

<b>Fonction de base</b>	<b>Exemple de dispositif technologique</b>
<b>Saisie</b> Obtenir les données sous une forme permettant leur stockage, leur traitement et leur transmission.	Clavier d'ordinateur, lecteur de codes à barres, scanner, enregistreur de sons (magnétophone), caméra vidéo, appareil photographique, etc.
<b>Transmission</b> Déplacement des données dans l'espace.	Réseau téléphonique, réseau spécialisé dans la transmission de données, réseau local, réseau de télévision câblée, diffusion hertzienne, par satellite, etc.
<b>Stockage</b> Conservation organisée des données permettant de les retrouver ultérieurement.	Imprimé papier, bande magnétique audio et vidéo, compact disque audio et vidéo, Cd-rom, disque optique numérique, mémoire centrale d'ordinateur.
<b>Traitement</b> Création de données nouvelles à partir de données existantes par le calcul, la mise en ordre, le changement de format, etc.	Ordinateur avec les logiciels correspondants.
<b>Communication</b> Remettre les données sous une forme communicable à l'homme.	Imprimante d'ordinateur, écran, haut-parleur, etc.

**Source :** Alter(1996)

Les différentes technologies de traitement de l'information doivent être combinées pour répondre aux besoins de leurs futurs utilisateurs. Cette articulation des outils et des logiques d'utilisation aboutit à la construction d'un système d'information.

### **2.1.2 Le système d'information**

Un système d'information est un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures, permettant d'acquérir, traiter, stocker, communiquer des

informations (sous forme de données, textes, images, sons, etc.) dans des organisations (Reix, 1995). En ce qui concerne les différents niveaux utilisation des SI, Reix (2000) les a résumés dans le tableau suivant :

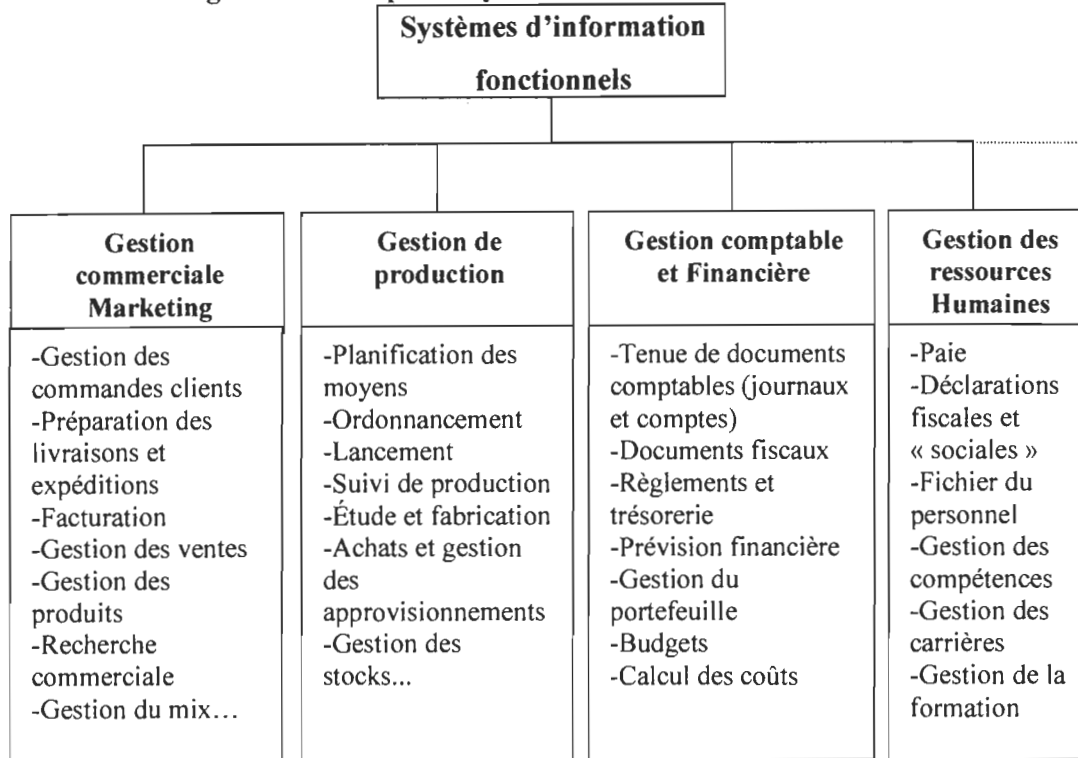
**Tableau 2 : Les systèmes d'information de différents niveaux hiérarchiques**

Niveau d'accès	Caractéristiques	Exemples
<i><b>Individuel</b></i>	Système utilisé par un seul individu, à son poste de travail	- Suivi de tableaux de bord par un contrôleur de gestion, équipé d'un micro-ordinateur et d'un tableur. - Profession libérale (médecin).
<i><b>Collectif</b></i>	Plusieurs individus dans l'organisation utilisent le même système. Concerne une fonction, un service, un groupe, etc.	- La plupart des applications informatiques classiques : gestion de la paie, des commandes, etc. - Système d'aide à la décision de groupe.
<i><b>Organisationnel</b></i>	Accessible à l'ensemble des membres de l'organisation - Concerne toute l'organisation	- Système de messagerie électronique généralisée. - Système de consultation de documentation générale, etc.
<i><b>Inter organisationnel</b></i>	Des organisations différentes s'entendent pour échanger et traiter, par voies automatiques, des informations d'intérêt commun	Échange de données informatisées (EDI) entre client et fournisseur (communication d'ordinateur à ordinateur)

**Source :** Reix (1995) système d'information p.78

Cependant, compte tenu de la diversité des besoins à satisfaire, on observe une variété importante de systèmes d'information. Ainsi, le schéma suivant présente un exemple des différentes fonctionnalités des systèmes d'informations, c'est-à-dire les différents contextes d'utilisation.

**Figure 1 : Exemple de systèmes d'information fonctionnels**



Source : Reix (1995) système d'information (p126)

Dans la pratique, on construit des « applications informatiques » qui correspondent à un certain domaine dans l'organisation. Cette réalisation peut inclure du support aux transactions, des possibilités de communication et de l'aide à des processus de décision, simultanément. Il y a intégration de différentes composantes généralement par le partage de données communes.

D'après Reix (1995), on pourrait parler d'un système d'information intégré pour l'organisation lorsque toutes les composantes fonctionnelles et hiérarchiques (individu, groupe, organisation) seraient simultanément définies. Il s'agit dans ce cas des progiciels de gestion intégrés (PGI), désignés souvent par le terme anglais ERP (*Enterprise Resource Planning*). Ils sont conçus comme une application informatique composée de modules permettant de gérer les différents domaines de l'entreprise.

Cette intégration est, en pratique, très difficile à réaliser et surtout à maintenir en raison de l'évolution des différents paramètres de l'organisation, de ses activités, donc de ses

besoins en information. Mais sur le marché, il existe des progiciels standards conçus par un éditeur pour correspondre aux besoins de plusieurs entreprises et commercialisé avec des prestations annexes (assistance à la mise en place, formation, maintenance, etc.).

D'après Raymond (cité dans Cefrio 2000), la majorité des PME manufacturières disposent de système d'information et de gestion. Certaines font du MRP (*manufacturing Resource Planning*) mais la tendance est surtout au ERP (*Enterprise Resource Planning*). Les ERP intègrent tous les modules de l'entreprise (gestion financière, gestion du personnel, marketing...). Résultat : la moindre transaction se répercute immédiatement partout. Et cela peut être « webisé », c'est-à-dire connecté à des processus extérieurs.

En effet, selon le guide Québécois (Cefrio 2000), l'informatique a aidé les entreprises à automatiser leurs processus d'affaires internes: systèmes comptables, paie, gestion de la production, gestion des ventes, etc. (Figure 2, partie gauche). Avec les affaires électroniques, qui combinent la puissance de l'informatique à celle des réseaux de communication, les entreprises peuvent automatiser leurs échanges avec les autres entreprises (fournisseurs, clients, partenaires, sous-traitants), les gouvernements et les consommateurs, c'est ce qu'on appelle les processus externes (Figure 2, partie droite).

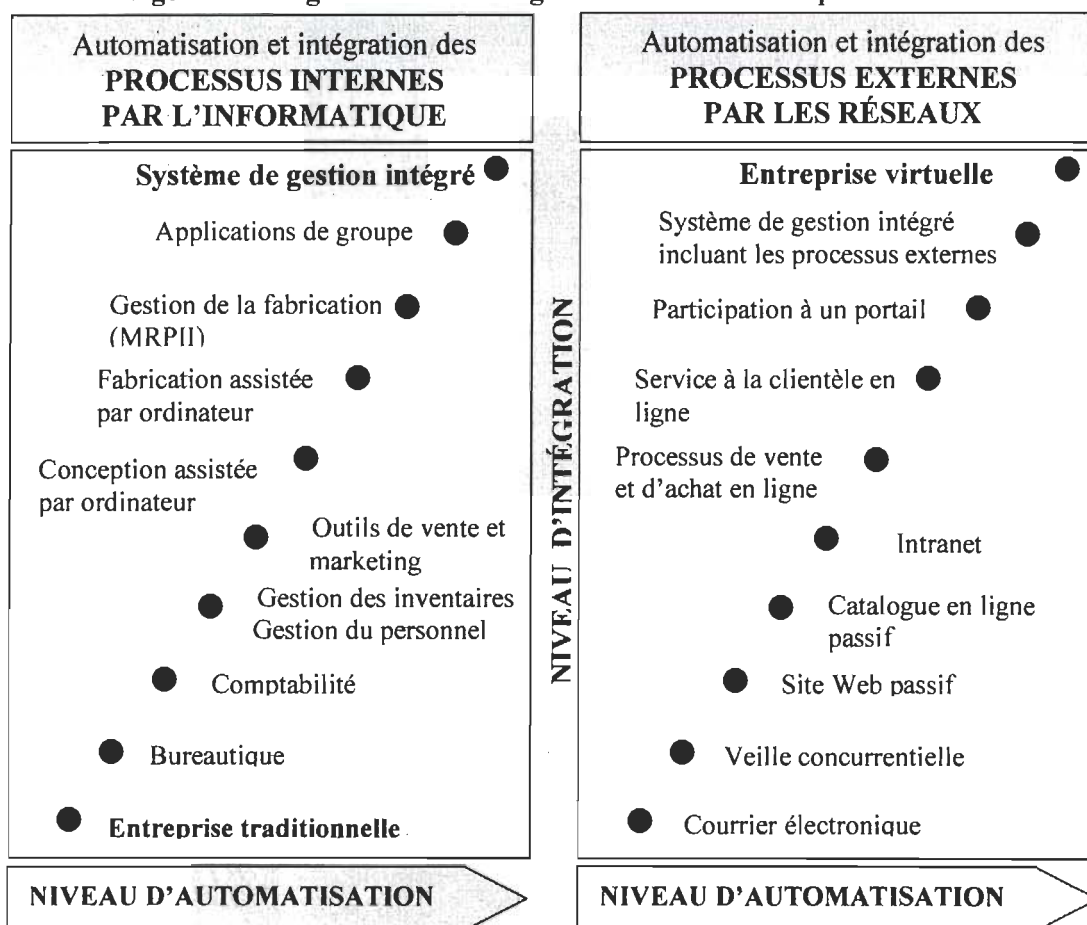
Afin de rendre l'entreprise plus concurrentielle, productive et efficace, cette automatisation des processus doit se combiner à une intégration des fonctions de l'entreprise. La Figure 1 montre comment l'entreprise traditionnelle, en automatisant et en intégrant ses processus, tend vers ce qu'on appelle l'entreprise virtuelle. Quand on parle d'affaires électroniques, l'intégration devient externe. Peu à peu, l'entreprise s'intègre avec ses clients, ses partenaires et ses sous-traitants.

Pour se lancer dans les affaires électroniques, Dell Computer, qui est un fabricant d'ordinateurs, a d'abord automatisé et intégré ses processus internes. Toutes les applications informatiques communiquent entre elles et forment un tout. À l'externe, Dell, ses partenaires, clients et sous-traitants forment une entreprise virtuelle. D'une manière plus simple, voici comment les transactions commerciales se font :

- le client commande à Dell et paie par Internet ;
- ce processus génère des commandes à des partenaires fabricants externes ;

- ces derniers fabriquent les produits ;
- ils produisent électroniquement une demande de livraison à un partenaire transporteur ;
- ce dernier vient chercher le produit et le livre au client ;
- les paiements entre partenaires sont entièrement automatisés et passent par d'autres partenaires, les institutions financières.

**Figure 2 : Progression d'une organisation vers l'entreprise virtuelle**



**Source :** Québeclic (Cefrio, 2000)

Ainsi, le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) joue un rôle de plus en plus important dans la compétitivité des entreprises en affectant leur organisation et leurs choix stratégiques. L'ascension fulgurante des technologies d'Internet (Intranet, Extranet, Web) illustre bien ce

phénomène qui entraîne les entreprises dans une dynamique de réseau en les obligeant à externaliser leurs fonctions internes et à s'ouvrir vers l'extérieur.

Dotée d'une norme reconnue par toute la communauté et partant du principe que le système d'information de l'entreprise doit être en contact permanent avec l'extérieur, la technologie Internet fédère l'ensemble des outils et des ressources internes de l'entreprise en les rendant accessibles par les réseaux utilisant la même technologie.

### **2.1.3 Internet**

#### ***2.1.3.1 Définition***

Il est impossible de ne pas avoir entendu parler de l'Internet ces dernières années tant les articles à ce sujet ont été nombreux à travers la presse. Des termes comme E-mail, Netscape, les FTP et World Web ont été définis par tous les journaux et magazines.

Une courte définition de l'Internet pourrait être : Le réseau des réseaux. Cela signifie que des réseaux d'ordinateur connectés ensemble créent un réseau global.

Selon Ellsworth (1997), « *The Internet is a large network formed by the interconnection of computer networks and individual computers all over the world, via phone lines, satellites, and other telecommunications systems.* ».

D'après Reix (2000) Internet n'est pas un réseau coordonné par une entité responsable de son fonctionnement c'est un ensemble de réseaux qui se coordonnent sur la seule base d'un consensus technique : l'utilisation du même protocole de communication TCP/IP (*Transmission Control Protocol / Internet Protocol*). Ce protocole commun permet la connexion de n'importe quel autre, par tout moyen de télécommunication (dont, en particulier, le réseau téléphonique mondial).

Pour permettre la transmission de l'information sur le réseau Internet, intranet et extranet, le protocole TCP découpe l'information en paquets qui sont envoyés à un ordinateur désigné par une adresse IP composée de chiffres du style : 216.208.230.122.

### 2.1.3.2 L'évolution

Monot et Simon (1998), indique que le réseau Internet tel qu'il est aujourd'hui est en réalité le fruit d'une longue évolution. En 1957 est créée aux États Unis *L'Advanced Research Project Agency* (Arpa) par le département de la défense américain (DoD) dans le but de fédérer les organismes de recherche.

En 1969, le réseau Arpanet émerge, avec pour but de relier entre eux les centres de recherche américains qui sont sous la houlette de l'Arpa. En parallèle, de nombreux autres réseaux apparaissent dans le monde.

Entre 1972 et 1982, les principaux protocoles utilisés sur Arpanet sont standardisés (TCP/IP, Telnet, FTP, etc.). Ceci permet à des ordinateurs de marques différentes de se connecter au réseau.

En 1979, dans le but de contrôler les évolutions du réseau, les utilisateurs créent l'*Internet Configuration Control Board*. Puis, les sociétés commerciales commencent à se connecter à Internet.

En 1993, Internet fait irruption dans le grand public grâce à l'arrivée de logiciels de navigation comme Netscape. Ces *browsers* (« baladeurs » du verbe anglais : *to browse* qui signifie se balader, feuilleter) sont des logiciels qui offrent une interface utilisateur très simple pour aller chercher des informations sur les différentes machines connectées à Internet.

### 2.1.3.3 Les intranets

Lorsqu'une organisation met en œuvre les protocoles de communication TCP/IP sur son réseau local d'entreprise, on parle d'*intranet*. La seule mise en œuvre des protocoles IP et TCP suffit en théorie à caractériser un intranet (Ellsworth 1997).

Néanmoins, selon Dufour (1998), le développement récent des intranets amènent à penser qu'un intranet devrait en outre comporter un serveur Web interne et un système de

messagerie électronique fonctionnant selon les protocoles Internet (ou au moins capable d'échanger des messages avec un système conformes aux protocoles de messagerie Internet, par l'intermédiaire d'une passerelle de messagerie). L'intranet peut supporter d'autres applications TCP/IP comme Telnet, FTP ou les News.

Les informations disponibles sur l'intranet et les communications qui s'y déroulent sont, en principe, de nature privée et sont par conséquent limitées aux frontières physiques de l'entreprise. Seuls les employés de l'organisation concernée ont accès aux informations présentes sur l'intranet. Certaines sections de l'intranet pouvant bien entendu être réservées à des sous populations d'utilisateurs. Un serveur Web interne peut par exemple être réservé à un département. (Stratégis, 2000).

#### ***2.1.3.4 L'extranet***

Il désigne un réseau ou plutôt une infrastructure de communication destinée à supporter l'échange d'information entre une entreprise et ses divers partenaires économiques. L'extranet supporte donc la communication d'un réseau d'entreprises partenaires. Contrairement aux intranets, l'extranet connecte des entités juridiquement différentes et indépendantes.

Il est possible de distinguer les extranets réels et des extranets virtuels. L'extranet réel est construit sur une infrastructure physique de télécommunication privée (ou tout au moins dont l'utilisation est privative, c'est-à-dire que les communications passent par des lignes louées par les membres du réseau et que les non-membres ne peuvent par conséquent pas y être reliés.). Par contre, l'extranet virtuel n'a pas d'infrastructure spécifique mais exploite celle du réseau Internet public. Les impératifs de sécurité exigent dans ce cas que l'on recoure à des techniques de cryptage et/ou de signature digitale permettant d'assurer la confidentialité et/ou l'authenticité des informations échangées sur l'extranet (Dufour, 1995). Ainsi le tableau 3 présente la distinction entre Internet, intranet et extranet.



**Tableau 3 : Distinction entre Internet, Intranet et Extranet**

	<b>Internet</b>	<b>Intranet</b>	<b>Extranet</b>
<b>Accès</b>	Ouvert	Privé	Contrôlé
<b>Utilisateurs</b>	Grand Public	Employés de l'entreprise	Partenaires d'affaires
<b>Type d'information</b>	Générale	Propriété de l'entreprise	Sélective

**Source :** Forum sur les affaires électroniques (2000)

#### **2.1.3.5 Applications Internet**

L'utilisation commerciale d'Internet repose sur l'exploitation de ses applications comme moyen de communication entre les différents acteurs d'un marché. Depuis ses origines, Internet a vu se développer une large palette d'applications, dont certaines très récentes comme le Web qui ne date que du début des années 90, joue un rôle prépondérant dans le domaine du commerce électronique.

- **Messagerie électronique**

La messagerie électronique (Email) véhicule de l'information textuelle entre deux ou plusieurs utilisateurs d'Internet (Info guide, 1999). Au niveau commercial, toute communication peut passer par ce biais. De nombreuses entreprises reçoivent des demandes d'information ou des commandes par messagerie. La plupart des cybercommerçants envoient leurs confirmations de commande et d'expédition de produits par messagerie électronique. Dans ce type d'échange, la messagerie remplace le téléphone, le fax ou le courrier postal. Elle est utilisée en raison de sa rapidité, de son faible prix de revient et de la facilité d'automatisation des envois de messages.

- **Le World Wide Web**

Responsable principal du succès grand public et commercial du réseau, le Web est l'outil Internet qui recèle les plus grandes potentialités marketing. Outil très récent puisqu'il démarra véritablement en 1993, le Web a modifié le visage du réseau. Comme le note Reid (1997).

D'après Andrieu et Lafont (1996), les systèmes W3 fonctionnent sur un concept client-serveur : le fournisseur de service installe un serveur qui contient l'information à diffuser sur le réseau et l'utilisateur à partir d'un logiciel client sur son ordinateur, se connecte sur le serveur qui lui envoie des informations. Ces documents sont créés au préalable sous un format appelé HTML (*HyperText Markup Language*) qui sera interprété par le logiciel client qui affichera ainsi les informations de façon hypermédia (hypertexte + multimédia).

Selon Ellsworth (1997), Internet est un système hypertexte, ce qui signifie que l'on peut sauter d'un point à un autre par un simple « clic » sur la souris. Le système d'hypertexte est composé de documents ou sites d'informations, connectés par des liens vers d'autres emplacements électroniques.

Chaque document possède sa propre adresse, appelée *Uniform Ressource Locator* (URL). À l'intérieur de ces documents, ensemble de pages éditées grâce à différents langages informatiques, il est possible de trouver des mots clés, soulignés ou colorés. Il suffit alors de cliquer sur ceux-ci pour se retrouver sur un site (ensemble de pages) en rapport avec ce sujet.

La croissance du nombre de sites Web présents sur Internet est vertigineuse et démontre l'intérêt de ce support de communication. (Info-guide, 2000). Ainsi, de nombreux facteurs expliquent ce succès du web, notamment :

- une grande attractivité du multimédia,
- la convivialité de la navigation hypertextuelle,
- le caractère ouvert et multi plate-forme des outils (clients et serveurs) web qui assure une consultation des documents indépendante de la plate-forme utilisée pour leur création,
- la simplicité de création des documents,
- l'interactivité rendue possible par les formulaires,

- Les forums de discussion

Les forums de discussion (ou *newsgroups*), permettent aux utilisateurs d'Internet de participer à des discussions thématiques. Plusieurs milliers de forums traitent des sujets

les plus divers et ne sont pas dénués d'intérêt commercial. Leur fonction première est d'échanger des messages.

Lorsqu'on accède à un forum de discussion, un menu présente tous les messages disponibles, avec le nom de leur auteur et leur date de publication. Il suffit pour y accéder de cliquer sur le message que vous voulez lire. Il est aussi possible de réagir, en renvoyant le message soit à l'auteur, soit à l'ensemble du groupe (Lombard, 1999). Ainsi, ces forums de discussion sont une précieuse source d'information, notamment dans le cas de la recherche d'informations secondaires.

Les news-groups constituent également un moyen de réaliser de la veille technologico-commerciale. Dans différents domaines, les discussions de nombreux groupes permettent aux entreprises du secteur de déceler les problèmes des consommateurs et de cerner leurs besoins ou attentes. Les discussions révèlent aussi la position des concurrents ou leur perception par le marché.(Infos.M.D, 2000).

- Outils de recherche

C'est un site qui permet d'obtenir, en effectuant une demande selon un format prédéfini, une liste d'adresses Internet dont les contenus correspondent à l'information cherchée. Le moteur trouve les mots qu'on lui donne dans un index qu'il a préalablement constitué en examinant de manière continue le contenu des sites Web à travers le monde. Le tableau 4 présente des exemples de moteurs ou sites de recherches.

**Tableau 4 : Des exemples de moteurs ou sites de recherche**

<b>Classification</b>	<b>Moteurs de recherche</b>
<b>classiques</b>	www.altavista.com www.altavista.ca www.infoseek.com www.lycos.com
<b>spécialisés</b>	www.bibliofind.com www.dejanews.com
<b>Répertoires ou listes de sites</b>	www.toile.qc.ca www.yahoo.fr www.hitparade.com www.hot100.com
<b>Métacatalogue</b>	www.allonesearch.com www.beaucoup.com
<b>Agents intelligents</b>	www.copernic.com

Source : Forum sur les affaires électroniques (2000)

Compte tenu de ses capacités potentielles, Internet est une technologie qui permet d'améliorer les relations existantes et d'établir des relations nouvelles tant à l'intérieur de l'organisation (intranet) qu'à l'extérieur (extranet, Internet). Une des premières applications a été le développement de messageries électroniques entre des correspondants répartis dans le monde entier; une autre application pionnière, découlant de l'origine d'Internet, a été la recherche documentaire sur des sources mondiales (recherche de références ou de contenus publiés sous forme électronique). Ces utilisations d'Internet continuent de se développer mais, à l'heure actuelle, la croissance « explosive » d'Internet est due, pour l'essentiel, au développement de l'Internet marchand c'est-à-dire d'applications à caractère commercial souvent regroupées sous le terme de commerce électronique (e.com).

## 2.2 Le commerce électronique

### 2.2.1 Définitions

Les gouvernements, le secteur privé, les médias et le milieu universitaire qualifient tout le commerce électronique de moyen révolutionnaire pour les citoyens et les consommateurs de dialoguer et de faire des affaires. Comme dans l'application de toute technologie nouvelle, notre compréhension du commerce électronique évolue sans cesse. Il existe bien diverses définitions et plusieurs projections de croissance, mais les prévisionnistes s'entendent pour dire que la croissance exponentielle de cette technologie se poursuivra pendant une bonne partie de ce siècle.

Le commerce électronique désigne toute activité commerciale qui a lieu par l'intermédiaire d'appareils électroniques (surtout des ordinateurs) branchés en réseaux.

Il s'agit notamment des transactions commerciales conclues sur Internet, les systèmes de paiement et les opérations bancaires, le commerce de bien et de services et les systèmes électroniques d'approvisionnement et de reconstitution de stocks. (Industrie Canada, 2000).

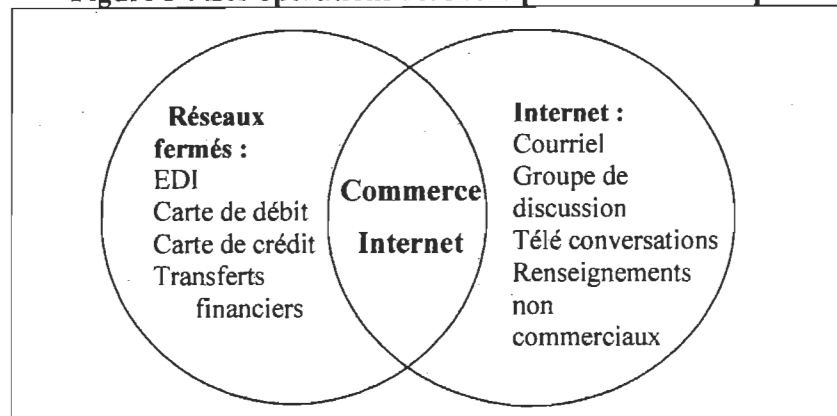
Pour plusieurs cabinets de consultants, dont *Andersen Consulting (1996)*, « le commerce électronique est la nouvelle manière de faire des affaires dans le monde entier, à partir d'un médium électronique universel ».

D'après Reboul et Xardel (1997), le commerce électronique est la possibilité de vendre des produits, des services ou de l'information directement sur Internet.

Selon Stratégis (2000), le commerce électronique se définit de manière étroite ou de manière large. Les définitions larges englobent toute opération effectuée à l'aide de la technologie numérique, ce qui comprend les réseaux ouverts (Internet), les réseaux fermés, l'échange de données informatisées (EDI) et les cartes de débit et de crédit (Figure 3). La définition plus restreinte précise que le commerce électronique ne recouvre que les opérations faisant appel au protocole de contrôle de transmission TCP-IP. Le commerce électronique est donc considéré simplement comme une application Internet. Bien que

l'attention et la plupart des projections de croissance portent effectivement sur le commerce électronique sur Internet, les deux demeurent distinct tout en se recoupant.

**Figure 3 : Les opérations réalisées par voie électronique**



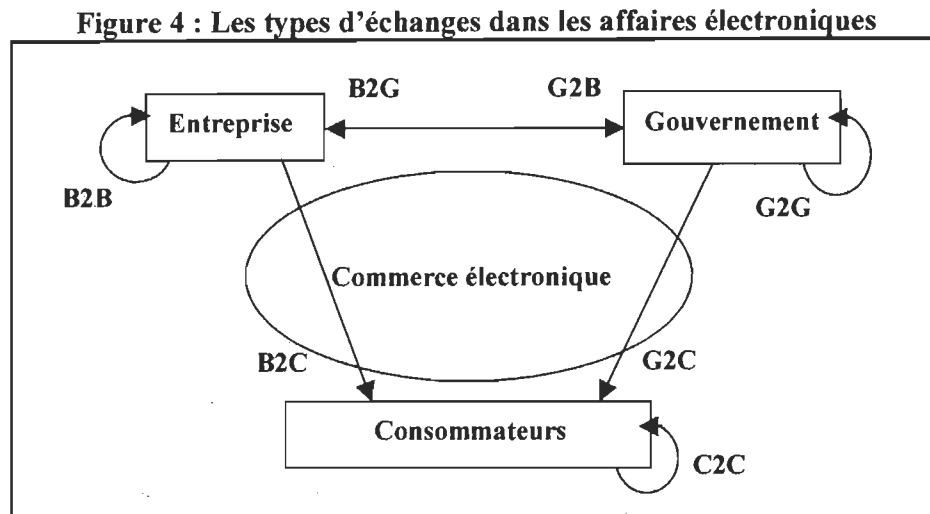
Source : Stratégie canadienne sur le commerce électronique, 1998.

Tel que présenté dans la figure 3, le commerce électronique au sens large comprend ainsi:

- les activités de nature commerciale utilisant des réseaux fermés, tels les transferts financiers, les achats et paiements réalisés au moyen des cartes de crédit et de débit, et ce que l'on appelle les « échanges de documents informatisés » (EDI);
- les activités de nature commerciale n'utilisant qu'un réseau ouvert comme Internet; on fait notamment référence à toutes les diffusions d'information, à toutes les interactions qui font partie du processus commercial et qui se développent sous la forme de courrier, de téléconversations, et plus généralement de recherches d'informations.
- les activités de nature commerciale qui utilisent à la fois des réseaux ouverts – tel Internet – et des réseaux fermés, ces réseaux étant interconnectés entre eux. On parle alors de réseaux hybrides, utilisés pour le commerce électronique depuis l'information et les interactions jusqu'à la transaction finale.

### 2.2.2 Types de relations d'affaires dans le commerce électronique

Les affaires électroniques (e-business) tournent autour de trois pôles (figure 4): entreprises, gouvernements et consommateurs. On peut classer les relations électroniques entre ces trois pôles comme suit :



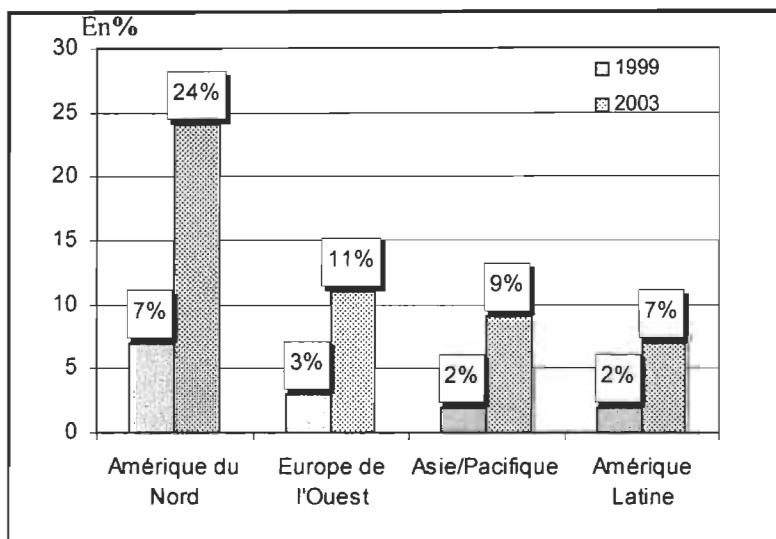
Source : forum sur les affaires et le commerce électronique (Industrie Canada 2000)

- *Relations entreprises à entreprises*, historiquement, c'est ce type d'opérations qui a commencé à se développer sur les réseaux fermés, tels les réseaux permettant l'« échange de documents informatisé » (EDI). Pour des raisons de coût et de facilité d'accès, ces transactions entre entreprises sont actuellement graduellement transférées par les entreprises qui les effectuaient déjà vers le réseau Internet. Les entreprises conservent cependant leurs réseaux fermés et mettent en place des systèmes hybrides, utilisant de façon conjuguée le réseau Internet et des réseaux fermés de type EDI.

Selon Infoguide (1999), les opérations interentreprises se développent très rapidement sur le réseau Internet, et ce développement explique d'ailleurs pour l'essentiel la croissance rapide du commerce électronique sur les réseaux ouverts. On estime qu'à l'heure actuelle, les opérations interentreprises représentent environ 80 % du commerce électronique effectué sur Internet (graphe2), et cette caractéristique ne devrait pas changer radicalement au cours des prochaines années (IDC Canada, 2000).

Selon BCG (2000), d'ici 2003, aux États-Unis, 24 % des transactions commerciales entre les entreprises seront effectuées en ligne alors qu'aujourd'hui, elles ne représentent que 7% (figure 5).

**Figure 5 : La part du commerce électronique B2B dans le commerce total dans le monde**



**Source :** The Boston Consulting Group (BCG), 2000

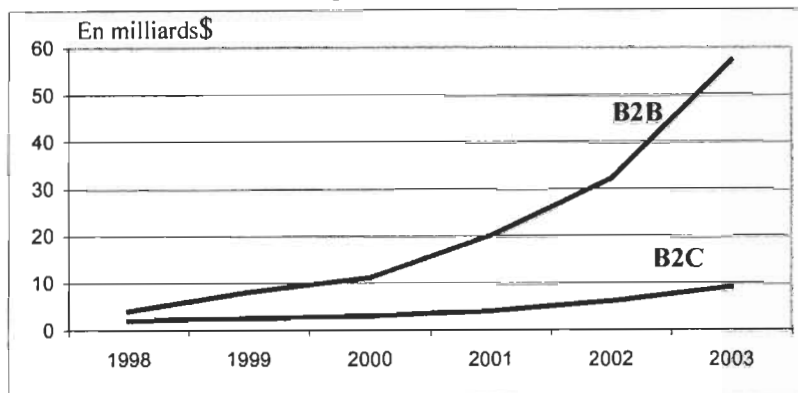
- *Relation d'entreprises à consommateurs*, le commerce électronique recouvre les opérations qui s'établissent entre les consommateurs et les entreprises. Le commerce électronique touche ici le grand public, et il est probable que la croissance de ce type de transactions est très prometteuse pour l'avenir. Les différentes projections disponibles laissent prévoir une augmentation spectaculaire des opérations commerciales entre consommateurs et entreprises, à court et moyen terme.

À l'heure actuelle cependant, Malgré l'euphorie des médias autour de «*success story*» comme Amazon.com, eBay.com ou Belairdirect.com, les opérations commerciales électroniques entre consommateurs et entreprises ne représentent qu'une part relativement limitée du commerce électronique dans son ensemble – soit moins de 20 % (Figure 6), étant donné la part occupée par les opérations interentreprises. (IDC Canada, 2000).



D'ailleurs, au Canada, en 1999, 87 % des activités de commerce électronique se sont faites d'entreprises à entreprises contre 13 % d'entreprises à consommateurs (BCG, janvier 2000).

**Figure 6 : Le commerce électronique interentreprises comparé au commerce entreprise à consommateur au Canada**



**Source :** IDC Canada. BCG, Conseil canadien du commerce de détail, 2000

- *Relation entre le gouvernement et le citoyen (entreprises / consommateur)*: il s'agit de l'ensemble des transactions et prestations de services effectuées entre les administrations et les citoyens ou entreprises. Ces transactions ne représentent qu'une part relativement limitée du commerce électronique total, mais leur développement joue un rôle stratégique, dans la croissance du commerce «en ligne». En effet, en prenant l'initiative d'utiliser systématiquement la voie électronique pour ses services et ses relations avec les citoyens, l'État est en mesure de stimuler l'apprentissage à ces nouveaux modes de transaction. C'est d'ailleurs cette stratégie qui a été privilégiée par le gouvernement du Québec et le gouvernement fédéral, dans le cadre de la politique québécoise de l'autoroute de l'information et la stratégie canadienne du commerce électronique.

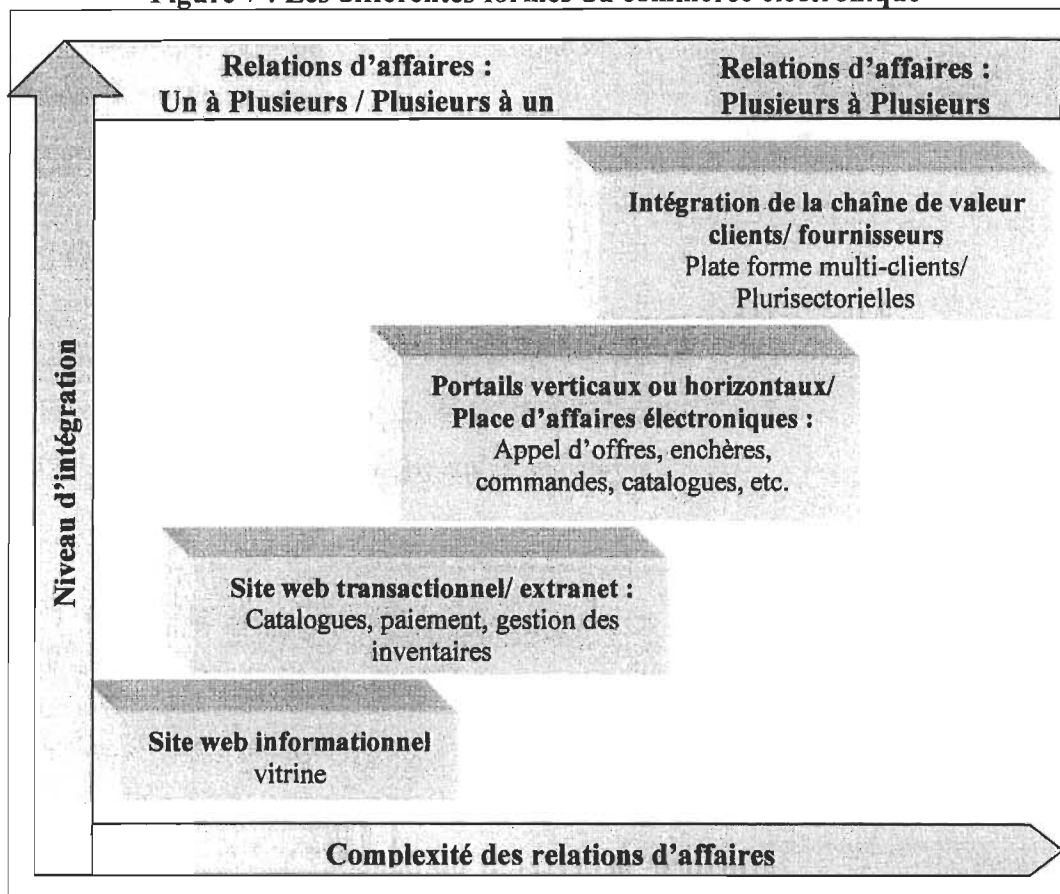
- *Relation gouvernements à gouvernement* : c'est l'échange entre divers paliers gouvernementaux ou diverses entités administratives d'un même gouvernement. Dans certains cas, il peut y avoir des transactions de transfert de fonds, paiements de services.

- *Relations consommateurs à consommateurs* : la prolifération des enchères électroniques accessibles à tous a ouvert la porte au commerce électronique direct entre consommateurs, *Consumer to Consumer* (C2C).

### 2.2.3 Les typologies des modèles d'affaires électroniques

D'après les CEFRIO (2000), il existe différents modèles de commerce électronique (figure 7). Ils varient selon le rôle que l'on confie à Internet : outil de contact (d'information), outil transactionnel, outil d'intégration.

**Figure 7 : Les différentes formes du commerce électronique**



**Source :** CEFRIO, (2000)

Ainsi, quand l'entreprise met en place un site web informationnel. Elle se dote d'une vitrine pour ses produits et services. La plupart des organisations importantes (institutions publiques, associations privées, entreprises) ont désormais un site web informatif. Ce

positionnement informationnel confère à Internet le rôle classique d'un média en marketing. Ainsi, selon Monod et Rowe (1999), Internet est une télévision dont le contenu est permanent et consultable au moment où on désire, bref, un journal. Mais un journal dont le contenu change à la vitesse de la radio, dont chacune des pages peut certifier qu'elle a été vue par un lecteur.

Cependant par rapport aux médias traditionnels (télévision, radio, presse écrite), il offre des avantages spécifiques : audience potentielle mondiale, richesse de l'information véhiculée (texte, images fixes, son, image vidéo) et surtout la possibilité d'assurer des remontées d'information du client potentiel vers l'entreprise. Selon Reix (2000), Beaucoup, de sites offrent la possibilité aux prospects de préciser leurs demandes d'information spécifiques, de correspondre par messagerie électronique, de répondre à des questionnaires en ligne. Ce retour d'information immédiat permet ensuite des approches de marketing direct ciblées, des analyses des besoins de la clientèle, etc. dans d'excellentes conditions de délais et de coûts.

Pour ce type de positionnement, le critère déterminant est la qualité d'accès, c'est-à-dire le degré de couverture de la cible parce que le site est consulté par la grande majorité des clients potentiels. En revanche, ce type de positionnement n'exige aucune modification importante de l'organisation de l'entreprise.

Le second modèle de commerce électronique consiste en la mise en place d'un site web transactionnel ou encore la participation à une place de marché électronique. Le positionnement stratégique est fondé sur la réduction des coûts de transaction et sur la réduction de la dépendance vis-à-vis des canaux usuels. Comme le précisent Amami et Thévenot (2000), le choix d'Internet comme support de transactions marchandes peut obéir à trois logiques différentes :

- Marché contrôlé par le vendeur : les exemples les plus représentatifs sont des vendeurs de produits de haute technologie : Cisco ([www.cisco.com](http://www.cisco.com)), leader mondial de routeurs de télécommunications ou Dell ([www.dell.com](http://www.dell.com)), leader en micro-informatique. On offre au client l'interaction avec des experts techniques pour mieux préciser la demande, vérifier et suivre l'état de la commande. Si le produit ou le service vendu est

réductible à de l'information numérisable, la livraison au client par l'intermédiaire du réseau peut s'effectuer dans d'excellentes conditions de délais et de coûts : par exemple la vente de musique sous forme de fichiers numériques compressés à la norme MP3 que le client peut enregistrer sur un cédérom.

- Marché contrôlé par l'acheteur : c'est un domaine en pleine expansion dans le B2B. Les premières applications ont été la création des plates-formes d'achat dans les grandes entreprises, au début pour l'acquisition de fournitures de bureau ou de billets d'avion pour l'ensemble des unités. On étend désormais l'activité de ces plates-formes d'achat (uni ou multi entreprises) à l'achat de composants entrant dans les processus de fabrication des produits, pour une mise en concurrence systématique des fournisseurs. Le fonctionnement de ces plates-formes est fondé sur le principe des enchères : l'acheteur publie sur le réseau les spécifications techniques des produits qu'il recherche, le volume et la date de livraison. Les fournisseurs, après connexion à la plate-forme, transmettent leurs offres détaillées ; ils peuvent voir, sur le site, uniquement les prix proposés par leurs concurrents. Cette utilisation des enchères inversées exacerbe la concurrence entre les fournisseurs et aboutit, selon les premières estimations, à des réductions de coûts d'achat de l'ordre de 20 à 30% et à d'importantes réductions des délais. (Amami et Thévenot 2000).

- Marché contrôlé par l'intermédiaire : certaines entreprises se sont développées dans une fonction d'intermédiation ; elles pensent pouvoir bénéficier du phénomène d'agrégation d'une demande dispersée et de la mise en concurrence des fournisseurs (éventuellement par des systèmes d'enchère) pour dégager des marges intéressantes. Dans d'autres cas, les intermédiaires réussissent essentiellement par la réduction des coûts des transaction (par exemple, les courtiers en valeurs mobilières proposant la bourse sur « Internet » à des tarifs inférieurs à ceux des banques traditionnelles). Le développement d'Internet a d'ailleurs entraîné l'apparition d'entreprises nouvelles consacrées des activités particulières d'intermédiation : entreprises gérant des annuaires et des moteurs de recherche permettant de localiser des sites Internet dans domaine déterminé, « portails » ou sites Internet fournissant des informations générales (sports, météo. etc.)

afin d'être une page d'accueil pour un grand nombre d'utilisateurs. De tels sites bénéficient de recettes publicitaires et/ou de commissions sur les transactions réalisées. D'après Reix (2000), le positionnement transactionnel a, de toute évidence, des conséquences plus lourdes pour l'entreprise que le simple positionnement de contact. Il est indispensable de maîtriser les problèmes logistiques et les problèmes liés au paiement. Et d'effectuer des changements importants sur l'organisation de l'entreprise au niveau des services commerciaux, les services de livraison, d'après-vente, etc.

Le troisième modèle dans le commerce électronique est l'intégration des chaînes de valeurs des clients/ fournisseurs. Selon Reix (2000), il consiste à développer un réseau reconfigurable de partenaires, dotés de compétences variées pour pouvoir intégrer, personnaliser et développer de nouveaux produits afin d'offrir au client le meilleur service. Un tel schéma ambitionne de mettre fin à la standardisation des produits : le client exprime, via Internet, ses besoins. Ce choix va déclencher une série de commandes en chaîne (de l'intermédiaire vers des fournisseurs de premier puis de second niveau, vers les assembleurs, les transporteurs et éventuellement les institutions financières). L'avantage est une personnalisation du produit ou du service lié à la disposition de stocks intermédiaires; la contrepartie est un partage d'information entre les partenaires. On matérialise ainsi le concept d'entreprise étendue et l'on s'achemine vers la création de communautés virtuelles associant différents fournisseurs situés le long de la chaîne de valeur et leurs clients.

Ce type de positionnement entraîne des modifications considérables dans le mode de fonctionnement de l'entreprise : concentration sur les compétences clés, segmentation très forte des marchés, nécessité de développer un capital de confiance solide, établissement d'une forte image de marque, maîtrise technique des relations entre partenaires, etc. Il semble promu à un grand avenir car tous les acteurs peuvent y trouver un intérêt : les entreprises qui offrent un service adapté, le logisticien qui procède à une livraison unique, le client qui réduit le temps consacré à l'achat, etc.

## 2.3 Le commerce électronique et Internet comme avantage concurrentiel de l'entreprise

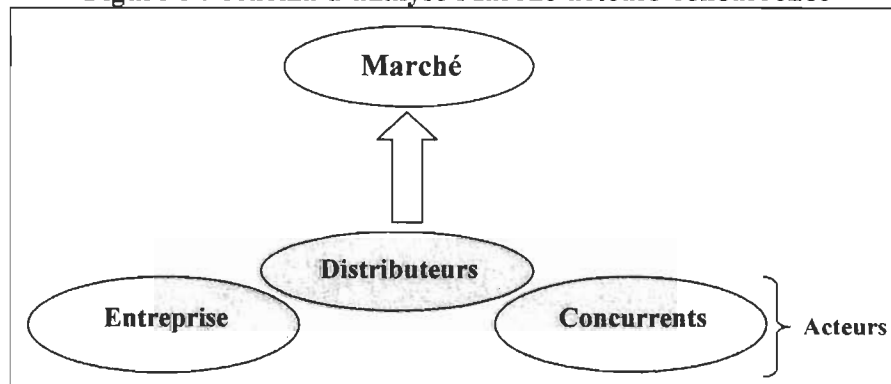
### 2.3.1 Introduction

L'émergence d'Internet affecte en profondeur l'environnement socio-économique. Comment identifier et comprendre ses impacts sur la stratégie d'entreprise ?

Pour cela, les chercheurs ont intégré la dimension Internet dans les modèles traditionnels d'analyse stratégique et concurrentielle largement répandus en entreprise et bien maîtrisés par les décideurs. Afin de proposer un ensemble d'outils accessibles pour les non-techniciens. Tant théorique que pragmatique, l'approche que nous présentons dans cette recherche est celle présentée par Dufour (1998). Elle a été consolidée puis validée à travers des travaux de consultation effectués pour des entreprises opérant dans des domaines très divers. Ainsi, le chercheur a pu vérifier qu'elle permet effectivement de dessiner une stratégie Internet et qu'elle facilite à la fois la réflexion, l'élaboration de scénarios et la prise de décision du management.

Cette approche propose un cadre d'analyse qui consiste à décomposer et étudier séparément les impacts d'Internet sur différents déterminants de la stratégie d'entreprise, à savoir : les *marchés*, les *acteurs* de ces marchés et la *concurrence* qui les différencie. L'architecture de cette décomposition (figure 8) est notamment basée sur les modèles classiques d'analyse stratégique de Porter (1980), Porter (1986) et de Ohmae (1991).

**Figure 8 : Schéma d'analyse Marché-acteurs-concurrence**



**Source :** Adapté de Ohmae (1991) et Dufour (1998).

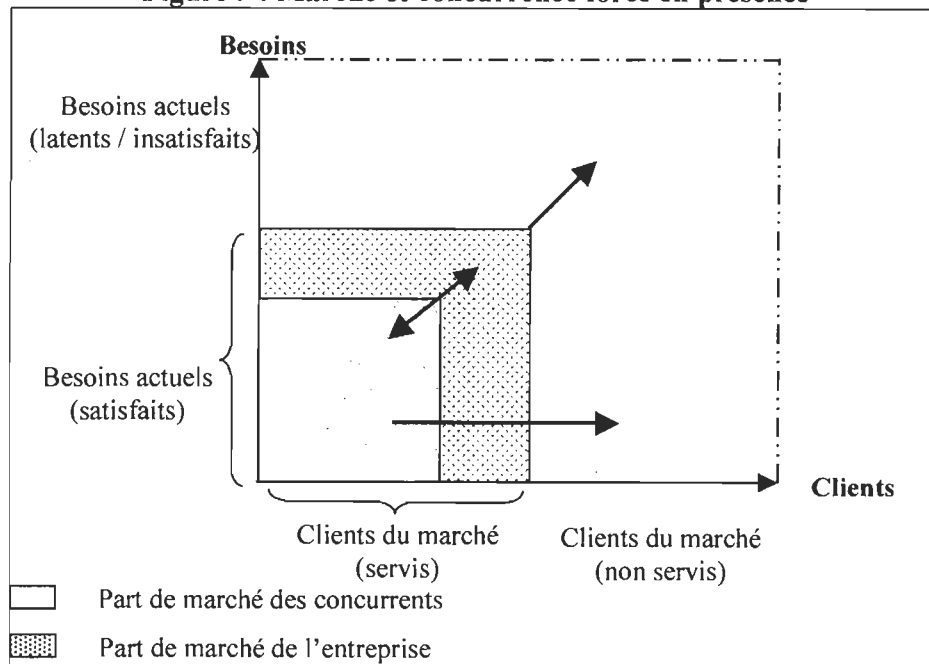
### 2.3.2 Impact sur le marché

#### 2.3.2.1 Analyse du marché

D'après Kotler & Dubois (1997), toute entreprise sert un marché formé des clients dont elle satisfait les besoins par ses produits ou services. Si l'on excepte le cas du monopole, l'entreprise partage le marché avec ses concurrents et dispose d'une part de marché. Le marché possède généralement un potentiel d'extension, que ce soit parce que des clients ne sont pas servis ou que des besoins ne sont pas satisfaits ou exprimés (besoins latents). Ainsi selon Peppers & Rogers (1993), la concurrence s'exerce à différents niveaux. Les concurrents luttent d'un côté pour préserver ou accroître leur part, et de l'autre pour augmenter la masse du marché servi (figure 9).

Peppers & Rogers (1993) identifient deux stratégies de base. La première, traditionnelle, vise à étendre la part de marché de l'entreprise en servant un plus grand nombre de clients (*market share strategy*). La seconde a pour but de mieux répondre à un plus grand nombre de besoins, que ce soit pour un individu ou un segment particulier (*customer share strategy*).

**Figure 9 : Marché et concurrence force en présence**

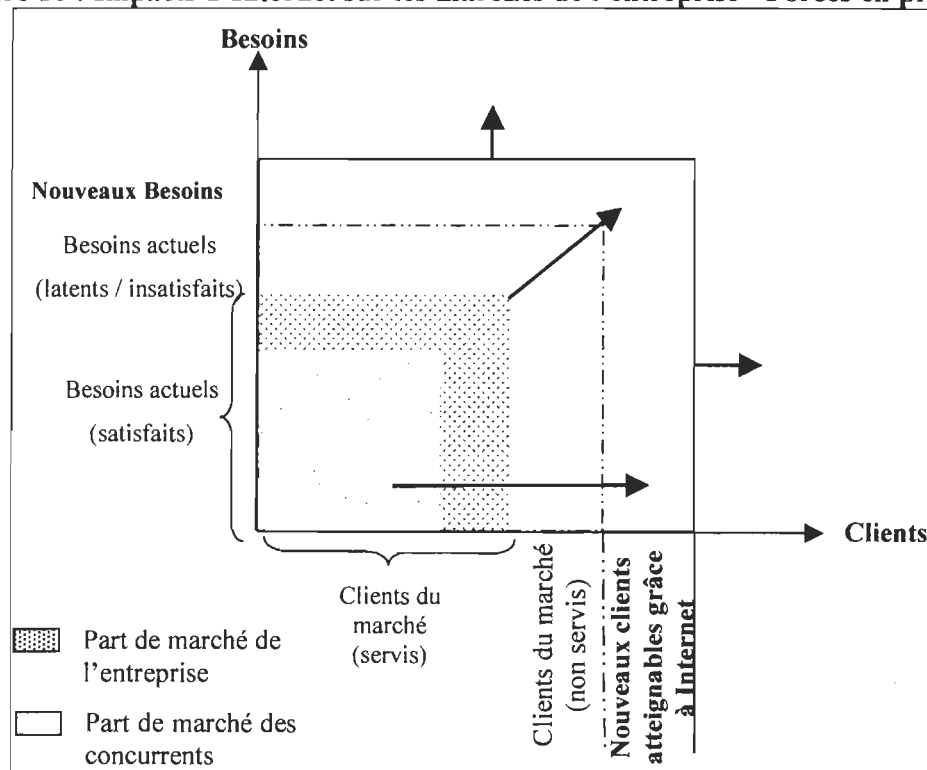


Source : Peppers & Rogers (1993).

Ainsi selon Dufour (1998), vu que le développement d'Internet a des répercussions sur l'état d'un marché, c'est-à-dire sur les parts de marché respectives de ses différents acteurs. Comme le montre la figure 10, son impact peut jouer sur les deux dimensions du marché, à savoir étendre le nombre de clients potentiellement atteignables par une entreprise, et faire naître de nouveaux besoins dans le marché actuel.

Lorsqu'une entreprise décide d'ouvrir un magasin virtuel sur le Web, elle peut atteindre des clients à l'étranger et dépasser très largement sa zone de chalandise traditionnelle. A titre d'exemple, la librairie virtuelle Amazon.com sert un marché de plus de dix millions de clients domiciliés dans plusieurs pays. Les journaux qui ouvrent un site Web étendent leur zone de diffusion traditionnelle, c'est ainsi que l'audience de la version électronique du journal les affaires franchit les frontières de la zone de diffusion de sa version papier ([www.lesaffaires.com](http://www.lesaffaires.com)).

**Figure 10 : Impacts d'Internet sur les marchés de l'entreprise - Forces en présence**



Source : Dufour (1998)



Le réseau peut aussi avoir un certain impact sur les clients non servis et les besoins non-satisfaits. En utilisant le Web comme support de communication publicitaire, une entreprise peut faire connaître ses prestations et éveiller un besoin latent dans le marché, comme elle le fait en utilisant d'autres supports de communication. Dans le cas d'une librairie Amazon.com par exemple, le fait d'informer le client sur les titres qui pourraient l'intéresser constitue une façon de révéler des besoins latents. Nous verrons que différentes approches, notamment le sur-mesure de masse (*mass-customization*), peuvent être mises en oeuvre afin de faire émerger les besoins latents du client.

### ***2.3.2.1 Les stratégies génériques possibles***

Afin d'analyser et d'identifier les menaces et les opportunités stratégiques liées aux marchés de l'entreprise, Dufour (1998), en se basant sur les schémas présentés précédemment, a identifié et représenté graphiquement huit « stratégies marché » qui dépendent :

pour quatre d'entre-elles *des besoins* (figure 11) :

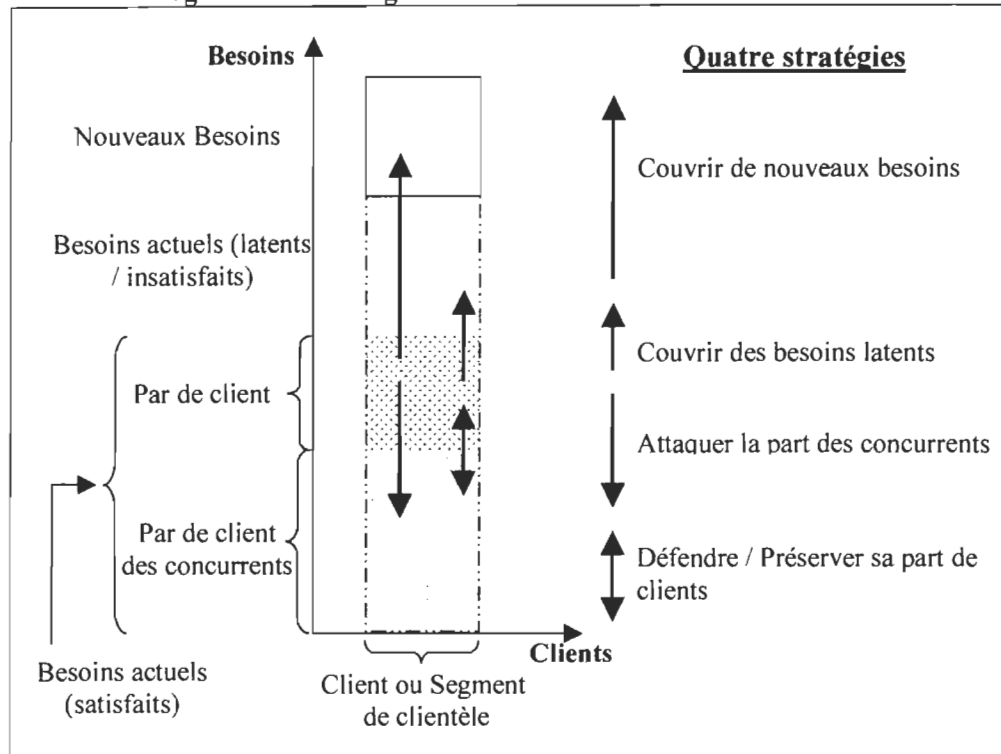
défendre / préserver la part de client,

- accroître la part de client en diminuant celle des concurrents,
- accroître la part de client en couvrant des besoins latents,
- accroître la part de clients en couvrant de nouveaux besoins

et pour les quatre autres *des clients* (figure 12) :

- défendre / préserver la part de marché,
- accroître la part de marché en diminuant celle des concurrents,
- accroître la part de marché en servant des marchés non encore servis,
- accroître la part de marché en couvrant de nouveaux marchés.

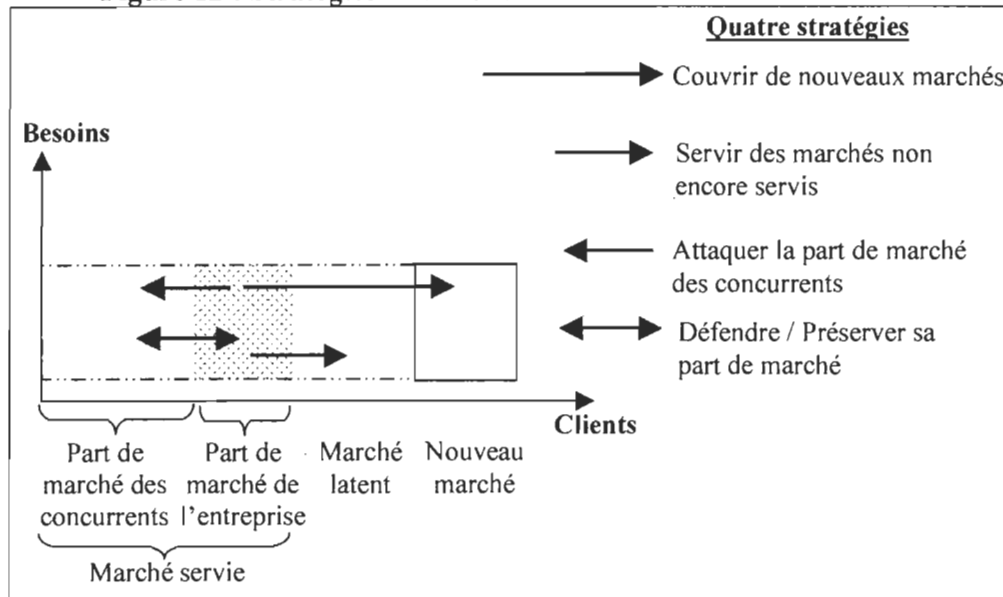
**Figure 11 : Stratégies marché orientées vers les besoins**



**Source :** Dufour (1998)

La réalisation de ces différentes stratégies est subordonnée à certaines contraintes, parmi lesquelles le coût global, les aspects juridiques, les ressources humaines et compétences présentes dans l'entreprise, les ressources financières disponibles pour acquérir des compétences extérieures, etc. Chacune d'entre elles est en outre porteuse d'un résultat potentiel et donc d'une rentabilité par rapport aux investissements nécessaires (retour sur investissement).

**Figure 12 : Stratégies marché orientées vers la masse des clients**



Source : Dufour (1998)

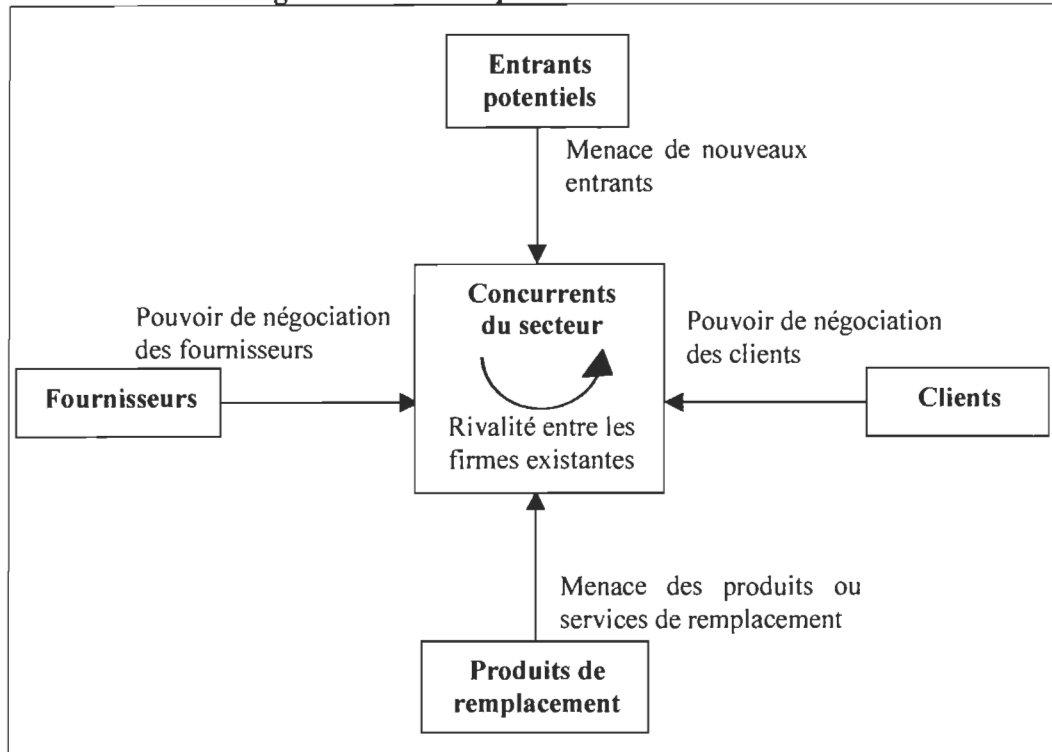
### 2.3.3 L'impact sur la concurrence

Les travaux de Porter (1986), sur la stratégie et l'avantage concurrentiel ont incontestablement marqué le domaine de l'analyse stratégique. À partir de sa définition des cinq forces de la concurrence et de son modèle de chaîne de valeur, Porter dresse trois types de stratégies possibles permettant à une entreprise de dégager un avantage concurrentiel. L'avantage concurrentiel procède essentiellement de la valeur qu'une entreprise peut créer pour ses clients en sus des coûts supportés pour la créer. (Porter 1986).

Ainsi la rentabilité d'un secteur est déterminée selon Porter (1986), par l'analyse des cinq forces de la concurrence qui le régissent (figure 13) :

- l'entrée de nouveaux concurrents.
- la menace de produits de remplacement.
- le pouvoir de négociation des clients.
- le pouvoir de négociation des fournisseurs.
- la rivalité entre les concurrents existants.

**Figure 13 : Les cinq forces de la concurrence**



Source : Porter (1986)

Chacune de ces forces peut être modifiée par l'entreprise, grâce à l'utilisation d'une nouvelle technologie ou d'une nouvelle politique commerciale, par exemple. Cette modification peut entraîner un changement structurel du secteur, et permettre à l'entreprise de prendre l'avantage.

Ainsi, il est intéressant de voir sur quelles forces l'Internet peut agir, et permet ainsi à une entreprise de dégager un avantage concurrentiel. Ainsi, Andrieu et Lafont (1996), ont examiné l'influence de l'Internet sur chacune des forces :

- L'influence de l'Internet sur l'entrée de nouveaux concurrents; L'émergence d'Internet peut étendre le jeu concurrentiel en élargissant son terrain au niveau géographique. Dans de nombreux secteurs, notamment ceux dont les produits sont immatériels ou facilement transportables, le développement du réseau place les acteurs du marché dans un contexte global. Ce passage à l'échelle globale introduit naturellement dans le marché les acteurs présents sur des marchés homologues situés dans d'autres zones géographiques, en même temps qu'il peut apporter son lot de concurrents présents

uniquement dans le cyberspace. Selon Dufour (1998), Dans le domaine de la vente de livre, le développement des magasins virtuels plonge les librairies locales dans un contexte plus large et les place en concurrence avec des acteurs « virtuels » comme Amazon.com ou des acteurs réels présents sur le Web (Barnes & Noble ou Wal Mart : [www.wal-mart.com](http://www.wal-mart.com) ). Sans aller jusqu'à une extension internationale, dont l'impact est parfois limité par les frais de transport de la marchandise, l'ouverture au Web de certains acteurs du marché leur permet de dépasser leurs frontières traditionnelles, et de conquérir des parts de marché à l'échelle d'un pays ou d'une région.

- L'influence de l'Internet sur la menace de produits de remplacement ; l'Internet peut agir sur l'apparition de produits de remplacement. Cependant, en étant mieux informée de la situation sur le marché dans différents pays, l'entreprise peut anticiper l'apparition des produits de substitution, en particulier sur des marchés que l'entreprise n'adresse pas. Il s'agit là de l'utilisation de l'Internet comme outil d'intelligence économique.

- L'influence de l'Internet sur le pouvoir de négociation des clients ; l'Internet peut agir sur le pouvoir de négociation des clients dans le sens défavorable à l'entreprise. En effet, si un client intègre l'Internet dans le processus d'achat et sélection des fournisseurs, il sera plus informé sur le marché et ceci augmentera son pouvoir de négociation. Ainsi, les nombreuses informations publiées sur le Web ou dans les *Newsgroups* permettent au client qui le désire, de se faire une idée précise de l'offre disponible sur le marché. Certaines sociétés se sont même spécialisées dans la synthèses comparative des caractéristiques de l'offre présente sur un marché. Elles sont capable d'assister le client tout au long de la procédure d'achat en ligne.

- L'influence de l'Internet sur le pouvoir de négociation des fournisseurs; L'Internet peut permettre de diminuer le pouvoir de négociation d'un fournisseur. En facilitant le contact avec d'autres utilisateurs, l'Internet permet à l'entreprise d'être plus au courant des offres des différents fournisseurs et de la qualité des produit. Mieux informée, il devient plus facile à l'entreprise de négocier.

De la même façon, l'Internet peut permettre de trouver de nouveaux fournisseurs, et ainsi augmenter le pouvoir de négociation par rapport aux fournisseur actuels.

- L'influence de l'Internet sur la rivalité avec les concurrents existants ; Porter (1986) liste 10 facteurs influençant la concurrence entre les acteurs d'une industries, à savoir : « *Industry growth, fixed (or storage) costs/value added, intermittent overcapacity, product differences, brand identity, switching costs, concentration and balance, informational complexity, diversity of competitors, corporate stakes, exit barriers* ».

Cependant, d'après Dufour (1998), Parmi ces facteurs, cinq sont susceptibles d'être affectés par Internet :

- le rapport entre les coûts fixes et la valeur ajoutée dans la mesure où, comme le notent Bloch et al. (1996), un concurrent peut bénéficier des avantages du réseau pour réduire ses coûts. La plupart des « cyber-détaillants » opèrent avec des infrastructures physiques réduites et ont des coûts inférieurs à ceux de leurs homologues « physiques ». La librairie virtuelle Amazon.com ([www.amazon.com](http://www.amazon.com)) ne stocke par exemple que quelques centaines de titres parmi les plus vendus, ce qui lui permet de bénéficier des coûts de stockage très faibles.
- la différenciation des produits si un concurrent intègre une composante Internet dans son produit ou dans les services connexes, tel que le service après vente (Sterne, 1996a).
- l'identité de la marque, car la promotion sur Internet ou l'association d'une marque au réseau peut lui conférer une image de modernité (Dowling et Al., 1996). Une étude conduite par Maddox et al., (1997) a par exemple montré que la simple mention d'une adresse Web sur les publicités d'une entreprise lui conférait une image plus jeune (76%) et plus « *high-tech* » (91%). Parallèlement, il est nécessaire d'investir pour construire la qualité de l'image de la marque sur Internet. Sur le réseau, la virtualité de la relation client et le manque de référence renforce l'importance de la marque (Kline, 1996 b) (Schwartz, 1997).

- les coûts de transferts peuvent être touchés principalement lorsqu'un concurrent du secteur utilise le réseau pour fidéliser sa clientèle en proposant des services qui augmentent ces coûts de transfert pour le client.
- la complexité informationnelle joue un rôle car les produits riches en information sont ceux qui, selon Schwartz (1997), sont les plus susceptibles d'être commercialisés avec succès via le réseau.

### 2.3.4 L'impact sur la distribution

#### 2.3.4.1 Introduction

D'après Dufour (1998), l'idée qu'Internet disloque toutes les chaînes de distribution au profit de contacts directs entre les fabricants et les clients reste très répandue même si elle s'avère plus que contestable tant au niveau théorique qu'à celui de l'observation empirique.

Certes, le réseau peut avoir différents impacts sur les chaînes de distribution et y entraîner des reconfigurations, mais comme l'ont démontré Sarkar et al.(1995), il existe des raisons de penser que l'intermédiaire gardera une place dans le monde virtuel, sous la dénomination de cybermédiaire, intermédiaire dans le cyberspace.

*« The existence of cybermediaries is consistent with traditional marketing theory, which views intermediaries as organizations that support exchanges between producers and consumers, increasing the efficiency of the exchange process by aggregating transactions to create economies of scale and scope. Cybermediaries are simply intermediaries which take advantage of the NII to create these economies of scale and scope. ».*(Sarkar et al.1995).

En se penchant sur les différents rôles de l'intermédiaire dans le monde réel, Sarkar et al. (1995) a analysé le devenir potentiel de ces services dans l'hypothèse d'une

désintermédiation. Ainsi, il a identifié dix rôles principaux de l'intermédiaire, dont quatre sont orientés vers le client :

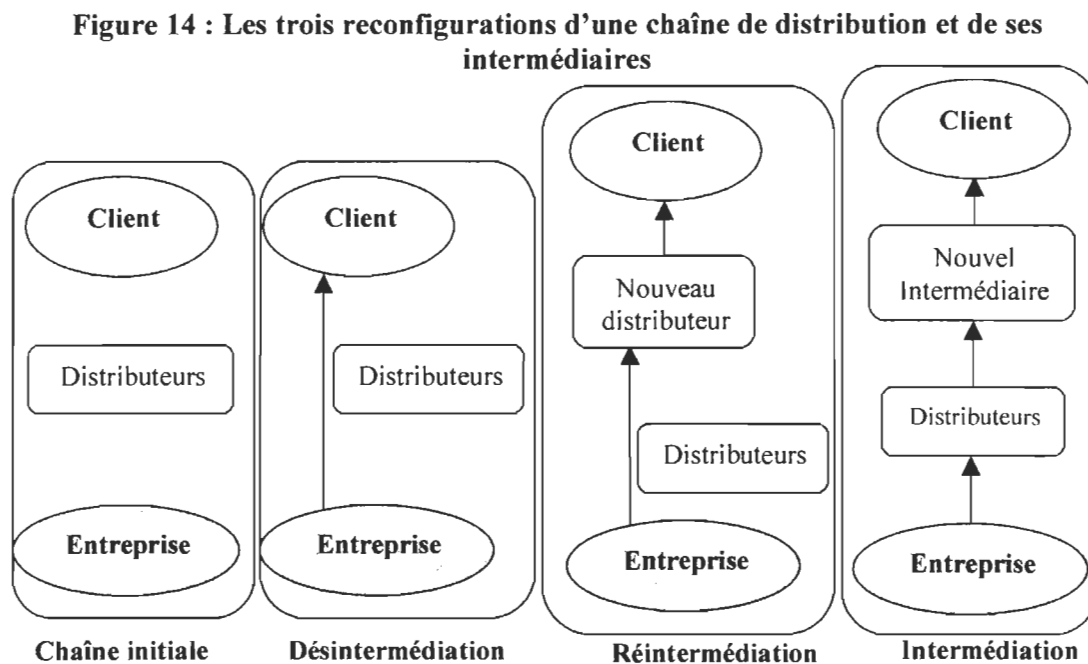
- Recherche, évaluation et sélection des produits distribués,
- Evaluation des besoins du client et recherche d'une proposition adaptée,
- Gestion du risque pour le client,
- Distribution physique des produits,

et six vers le fabricant :

Agrégation et diffusion de l'information sur les produits,

- Prescription et conseil aux clients,
- Fourniture d'informations sur le client,
- Gestion du risque pour le producteur,
- Concentration et économies d'échelle,
- Gestion du rapport de force entre client et producteur.

En effet, trois types de reconfiguration d'une chaîne de distribution peuvent intervenir, la suppression d'un intermédiaire ou *désintermédiation*, le remplacement d'un intermédiaire ou *réintermédiation* et l'apparition d'un intermédiaire ou *intermédiation* (figure 14).



Source : Dufour (1998)



#### 2.3.4.2 Désintermédiation

La désintermédiation se produit lorsqu'un intermédiaire traditionnel est éliminé du circuit de distribution. C'est le cas lorsqu'un producteur réalise de la vente directe sur son site Web et contourne des maillons de la chaîne de distribution (grossistes et détaillant).

D'après Dufour (1997), la désintermédiation peut supprimer toute une chaîne de distribution, par exemple lorsqu'un écrivain décide de publier ses oeuvres en version électronique sur Internet. Ce type de désintermédiation pourrait aussi toucher le monde de l'édition musicale, puisque la musique est déjà vendue sous forme digitale, notamment sur les Compact Disc.

Sarkar (1995) note que dans certains cas, la désintermédiation n'est pas acceptée par les clients qui préfèrent continuer à recourir aux services d'un intermédiaire.

*« Consumers may choose to continue to use traditional and/or online intermediaries precisely because the intermediary represents multiple producers. When no single producer could be expected to meet the full range of customer needs (e.g., no airline flies to all places at times convenient to all customers), then an intermediary service will be more desirable. In addition, customers may trust the advice of an intermediary who represents multiple producers, since they would not have the same biases as the producer vis-a-vis their own product (although this can be manipulated by the relative profit margins associated with various producers' products) ».*

Dans d'autres cas, ce sont les intermédiaires existants qui engagent un bras de fer avec l'entreprise pour éviter de disparaître de la chaîne de distribution. Cette situation n'est pas spécifiquement liée à Internet, dans ce cadre Dufour (1998), a donné l'exemple d'Air France ([www.airfrance.fr](http://www.airfrance.fr)) avec Teletel. Lorsque cette compagnie aérienne créa un service de réservation directe pour les entreprises leur permettant d'imprimer elles-mêmes leurs

billets, les agences de voyage ont violemment réagi. Air France a fait marche arrière et modifia son système pour éviter des représailles.

C'est ainsi qu'il est aujourd'hui possible de réserver des billets sur Internet, à condition de les retirer dans une agence (Sarkar, 1995). Néanmoins, dans le même secteur de nombreux acteurs comme British Airways ([www.british-airways.com](http://www.british-airways.com)), Lufthansa ([www.lufthansa.com](http://www.lufthansa.com)), Delta Airlines ([www.delta-air.com](http://www.delta-air.com)) ou American Airlines ([www.americanair.com](http://www.americanair.com)) offrent des services de réservation en ligne sur le Web.

D'après Kanellos, (1997), D'autres stratégies peuvent être mises en oeuvre pour limiter le risque de conflit avec le système de distribution. Ainsi, Compaq ([www.compaq.com](http://www.compaq.com)) ne vend en direct sur Internet que quelques modèles de sa gamme. HP ([www.hp.com](http://www.hp.com)) a choisi de ne pas effectuer de vente directe sur son site. La société permet cependant à ses clients de consulter son catalogue complet, de configurer un système, d'en connaître le prix de vente, puis de localiser le revendeur HP le plus proche, plan d'accès à l'appui.

#### ***2.3.4.3 Réintermédiation***

Selon Dufour (1998), on dit qu'il y a réintermédiation lorsqu'un « cybermédiateur » remplace un intermédiaire classique. CD-now ou WorldWideMusic, par exemple, concurrencent les disquaires en vendant des disques sur Internet. Amazon.com fait de même dans le domaine du livre. Cependant d'après Clark (1997), Lorsque des entreprises traditionnelles ouvrent une vitrine sur Internet, elles peuvent entrer en concurrence avec leurs activités traditionnelles. Barnes & Noble, qui possède près d'un millier de librairies réelles aux Etats-Unis a ouvert une succursale virtuelle, se trouve donc dans cette situation.

#### ***2.3.4.4 Intermédiation***

Le développement des annuaires et des catalogues de ressources Internet constitue des cas d'intermédiation. Lorsqu'un client arrive sur le site d'un magasin virtuel après l'avoir trouvé par l'intermédiaire d'un moteur de recherche, on dit qu'il y a intermédiation.

Cette dernière se produit lorsqu'un nouvel intermédiaire s'insère dans une chaîne de distribution. Après le développement des magasins virtuels, nous assistons à l'émergence d'intermédiaires dont le rôle consisterait à trouver le meilleur produit ou service pour satisfaire un client donné (Sarkar, 1995), (Dufour & Wentland, 1996).

Selon Dufour (1998), Certaines galeries marchandes virtuelles jouent un rôle d'intermédiaire, en regroupant des vitrines électroniques. Ces sociétés offrent des services annexes de conseil ou d'assistance technique aux entreprises présentes sur le site.

Les nombreux intervenants qui tentent une stratégie d'intermédiation en lançant des sites thématiques ou régionaux ont pour objectif de vendre des vitrines clé en main ou de créer un pôle virtuel permettant de facturer un loyer aux entreprises présentes sur le site. Leur succès est très variable et la plupart éprouvent des difficultés à attirer une base suffisante de visiteurs et de clients.

### 2.3.5 L'impact d'Internet sur l'entreprise

Une entreprise est une organisation humaine complexe. C'est un ensemble d'activités destinées à la création d'une marge bénéficiaire, c'est-à-dire une différence positive entre la valeur créée et les coûts supportés par l'entreprise pour créer cette valeur. Pour représenter cet ensemble d'activités Michael Porter propose un modèle dit « la chaîne de valeur » Le modèle se décompose en deux activités : les activités de soutien et les activités principales.

**Figure 15 : La chaîne de valeur d'une entreprise**



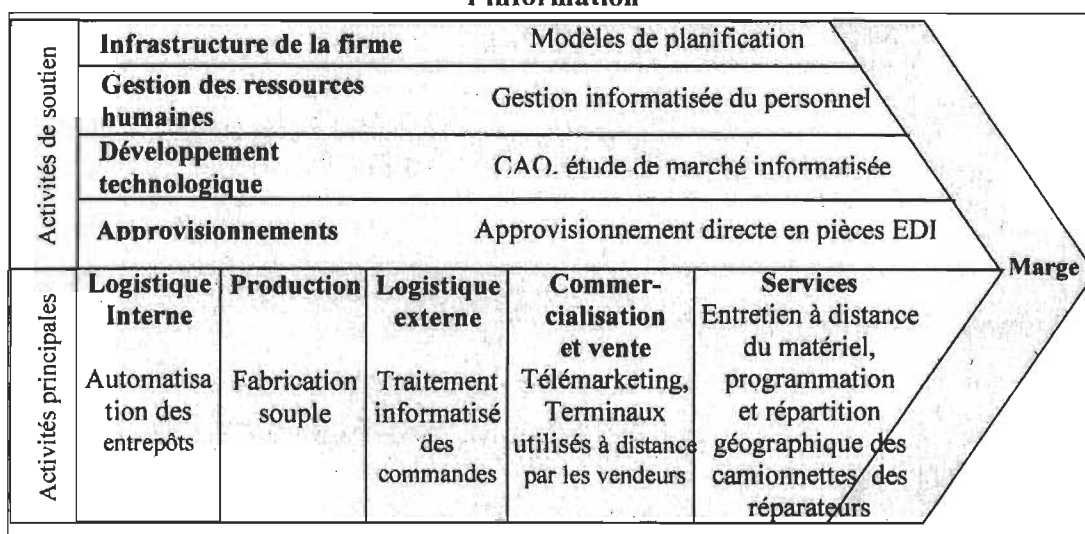
**Source :** Porter (1986)

Les premières soutiennent l'activité, les autres sont celles qui permettent de dégager la valeur ajoutée de l'entreprise. En analysant chaque activité et les liaisons entre celles-ci, on peut déterminer où sont les sources d'avantages concurrentiels.

Cependant, toute firme utilise un grand nombre de technologies. Tout ce que fait une firme implique une technologie ou une autre, même si une ou plusieurs technologies apparaissent comme prédominantes au niveau du produit ou du processus de production. L'importance concurrentielle d'une technologie ne tient pas à ses mérites scientifiques ni à son rôle dans le produit physique. N'importe laquelle des technologies qu'une firme utilise peut avoir des effets importants sur la concurrence. Une technologie a de l'importance, si elle a des effets non négligeables sur l'avantage concurrentiel d'une firme ou sur la structure d'un secteur.

Ainsi l'instrument fondamental pour comprendre le rôle que joue la technologie dans l'avantage concurrentiel est la chaîne de valeur. De ce fait Porter (1985) a présenté la chaîne de valeur appliquée aux nouvelles technologies de l'information.(Figure 16).

**Figure 16 : La chaîne de valeur appliquée aux nouvelles technologies de l'information**



**Source :** Andrieu et Lafont, (1996)

Andrieu et Lafont, (1996), ont appliqué la même démarche à l'Internet. Les résultats sont résumés dans la figure 17. Ainsi, on voit bien sur cette illustration que l'Internet a un

impact sur la plupart des activités d'une entreprise. Il peut donc être d'une importance stratégique pour celle-ci.

**Figure 17 : La chaîne de valeur appliquée à Internet**



**Source :** Andrieu et Lafont, (1996)

L'emploi stratégique d'Internet, fondé sur l'analyse de la chaîne de valeur, encourage les entreprises à se concentrer sur les domaines où elles peuvent améliorer leur performance de façon tangible.

Si une entreprise décide de se distinguer par la qualité de son service à la clientèle, le réseau Internet peut s'avérer utile sans conteste. Si l'accent est mis sur le développement et la commercialisation de produits innovateurs, Internet pourra contribuer à plusieurs

éléments de la chaîne de valeur. Les bénéfices d'Internet varient d'une entreprise à l'autre. Cependant, une chose qui est sûre : pour des entreprises à la recherche d'un avantage compétitif, le réseau Internet constitue une ressource essentielle que les gestionnaires se doivent d'apprivoiser.

## 2.4 Le Cybermarketing

Selon Kotler et Dubois (1997), le marketing est si fondamental que l'on ne saurait le regarder comme une fonction séparée. Il s'identifie à l'ensemble de l'entreprise considérée du point de vue de son aboutissement final, c'est-à-dire le client. Si les moyens du cybermarketing diffèrent partiellement de ceux du marketing traditionnel, ses objectifs restent centrés sur le service au client.

### 2.4.1 Définition

D'après Dufour (1998), le terme cybermarketing apparaît pour la première fois dans l'ouvrage de Keeler (1995) dans lequel, il en propose une définition relativement large: « *Cybermarketing means: using the power of online networks, computer communications, and digital interactive media to reach your marketing objectives* ». Il y intègre explicitement non seulement Internet, mais aussi les réseaux du service en ligne et le CD-ROM. Il explique l'origine du terme en rappelant que le préfixe « cyber » fait référence à la cybernétique, tout en soulignant que ce terme évoque pour le grand public le cyberspace et les mondes virtuels nés de la fusion de l'informatique et des télécommunications. Le cybermarketing est donc selon Keeler (1995), le marketing du cyberspace.

Si les outils du cybermarketing possèdent des caractéristiques particulières, il ne remet pas totalement en cause le marketing traditionnel. Comme le rappelle Kline (1996), le cybermarketing, à l'instar du marketing reste centré sur le client et sa satisfaction.

*« eShop offers regular customer incentives in the form of coupons, discounts, bounce-backs and rebates, that build and retain customer loyalty. Such incentives are so basic to real-world retailing -I mean, we're talking Marketing 101 here- that one can only marvel at the techno-centered myopia of most on-line merchants who still have never thought to employ the same common-sense marketing and merchandising practices one would expect to see from any Mom and Pop hardware store in Podunk, Iowa. It doesn't take a rocket scientist to see that if you*

*want to attract consumers to shop in this new on-line environment, you've got to give them a whole shopping cart full of practical value-added reasons for doing so. Even in cyberspace, people don't want fancy technology they want value. Just like everywhere else in the known universe, the name of the game is marketing ».*

Cybermarketing et marketing traditionnel s'appuient l'un sur l'autre. La publication des adresses Internet dans les campagnes de communication traditionnelle contribue à faire connaître la présence virtuelle de l'entreprise. A l'inverse, la conception graphique d'un site Web doit être intégrée de façon cohérente dans l'image globale de l'entreprise et véhiculée des valeurs similaires ou complémentaires, mais non contradictoires.

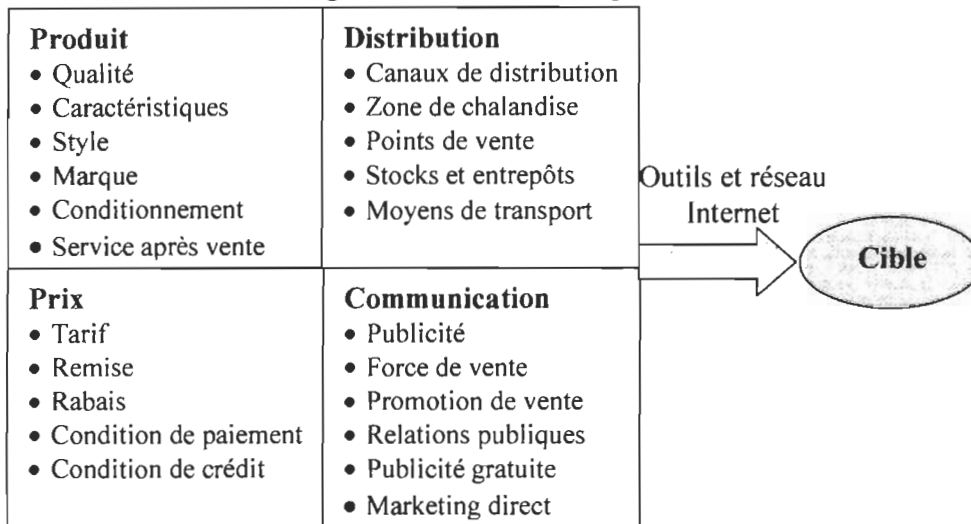
Dufour (1998) définit le cybermarketing comme étant « la branche du marketing qui analyse et met en œuvre une stratégie marketing grâce au réseau et aux outils Internet. Cette définition se base sur celle du marketing, pour laquelle, il regroupe l'ensemble des actions, outils et techniques mis en œuvre par une organisation en vue de promouvoir, la croissance de ses activités commerciales. Ainsi, le cybermarketing relève d'une synergie entre le marketing et les nouvelles technologies de l'information et de communication (NTIC) dont fait partie le réseau et les technologies Internet. Le cybermarketing n'est donc pas limité au réseau Internet mais concerne également les futures autoroutes de l'information ou la télévision interactive.

Au niveau opérationnel, le cybermarketing est situé aux frontières de l'informatique et du marketing. Il s'appuie sur les nouvelles technologies de l'information et des télécommunications, expression sous laquelle nous référençons tant le réseau Internet et ses outils (web, messagerie électronique, etc.), que les futures autoroutes de l'information. Il utilise intensivement les bases de données marketing et dépend du système d'information de l'entreprise, notamment, parce que certains des services qu'il peut offrir, nécessitent l'ouverture sécurisée du système d'information de l'entreprise. Cette relation entre le cybermarketing et l'informatique exige l'implication de ces deux fonctions lors de la mise en place d'une stratégie Marketing. Or, leur collaboration n'est pas toujours évidente, compte tenu de leurs différences de culture, de langage et de façons d'aborder les problèmes (Dufour, 1998).



Traditionnellement, le marketing mix est défini comme étant l'ensemble des outils dont l'entreprise dispose pour atteindre ses objectifs auprès du marché cible. (Kotler et Dubois, 1997). L'intégration d'Internet dans le marketing-mix de l'entreprise, qui débouche sur le cybermarketing-mix ou cybermix, apporte un éclairage particulier à cette définition, puisqu'il implique de prendre en considération les possibilités offertes par les outils Internet à la fois au niveau de la cible et au niveau des outils dont l'entreprise dispose pour l'atteindre (figure 18).

**Figure 18 : Le marketing-mix et sa cible**



**Source :** Adapté de Kotler et Dubois, (1997)

Dans cette partie de notre recherche, nous allons analyser les différentes utilisations du commerce électronique et d'Internet dans la stratégie marketing de l'entreprise. Selon Kotler et al. (2000), les mercaticiens peuvent utiliser le commerce électronique de quatre façons : 1 en créant un site web; 2 en faisant de la communication, 3 en participant à des forums, à des groupes de nouvelles ou à des bulletins d'informations ; 4 en utilisant le courriel. Mais avant de développer ces points nous allons essayer d'analyser la relation entre le cybermarketing et le marketing one-to-one.

#### **2.4.2 Le cybermarketing et le marketing one-to-one**

Les progrès constants des technologies de l'information, surtout dans le domaine des bases de données, ont permis la mise en œuvre à grande échelle du marketing one to one, là où seul le marketing de masse était auparavant envisageable.

Selon Guegan et al. (1999), conserver un client existant coûte 5 à 10 fois moins cher que recruter un nouveau client, d'où l'essor des techniques de fidélisation. La relation de l'entreprise avec les consommateurs doit être complètement repensée : on ne réfléchit plus en termes de part de marché, mais en termes de « part de consommateur ».

La compagnie Levi's, par exemple, proposait traditionnellement ses jeans en différentes largeurs et longueurs seulement. Des mensurations supplémentaires ont été introduites aux États-Unis, afin de proposer des jeans complètement sur mesure. À cette occasion, l'entreprise a mis en place une base de données client consultable depuis n'importe quel magasin de la marque, ce qui évite aux clients un nouvel essayage à chaque achat. Le consommateur est non seulement dissuadé d'aller chez un concurrent à qui il devrait à nouveau enseigner ses préférences et besoins (taille, couleur...), mais il est surtout prêt à payer plus cher pour un produit ou service personnalisé (Guegan et al. 1999).

Les implications organisationnelles du modèle one to one dépassent le simple cadre marketing. Levi's a dû ainsi, modifier ses chaînes de production pour prendre en compte les nouveaux paramètres de fabrication et les relier à son système informatique de gestion des commandes. La fabrication à la demande permet en outre, de réduire les coûts liés aux stocks.

Plusieurs phases se succèdent dans la création et l'approfondissement d'une relation personnalisée avec les clients : le dialogue, l'écoute, la consultation, la reconnaissance (Guegan et al. 1999). C'est à l'entreprise d'initier le dialogue pour savoir si ses clients sont satisfaits du produit, sans attendre les plaintes éventuelles des clients mécontents reçues par son service consommateurs. Le rôle des services consommateurs s'étend de plus en plus et vise à procurer conseils et services personnalisés sur le produit et son utilisation

(conseils culinaires par téléphone pour Nestlé, par exemple). Les éléments du dialogue sont bien évidemment enregistrés dans des bases de données.

D'après Guegan et al. (1999), la reconnaissance, qui permet de rendre la relation plus durable, peut se manifester sous différentes formes. Attentions et services d'une part : *800 Flowers* rappelle à un mari étourdi l'anniversaire de sa femme, *Yves Rocher* offre un cadeau d'anniversaire à ses clientes, etc. Privilèges et récompenses d'autre part : les cartes de fidélité à points, quasiment omniprésentes dans la distribution et services, commencent à se répandre dans d'autres secteurs.

Cependant, selon Adib (2000), grâce à Internet, on peut constituer des banques de données très riches et des panels électroniques de consommateurs qui sont plus souples, plus faciles à exploiter que les panels traditionnels et qui permettent de cibler les personnes visées et de définir une approche personnalisée. On peut ainsi créer une interaction directe avec les clients actuels ou potentiels et anticiper les attentes des consommateurs. Mais ce qui est vraiment novateur, toujours grâce au net, c'est que ce ciblage pointu peut être fait pour un marché de masse et même à l'échelle internationale.

Ainsi, le cybermarketing est à la fois international, de par l'étendue du réseau Internet qui en supporte les activités, et relationnel grâce à l'interactivité d'Internet qui permet à l'entreprise d'entrer en contact direct avec chaque client, c'est-à-dire le marketing one to one ou « sur mesure ». Selon Adib (2000), Internet favorise l'émergence d'un marketing relationnel individualisé et de masse.

### **2.4.3 La présence sur le web**

Des milliers d'entreprises ont créé une page d'accueil sur Internet, c'est-à-dire un menu d'accès. Cependant comme on la verra dans le chapitre sur le commerce électronique, cette présence peut prendre différentes formes ; soit sous forme d'un site web informationnel, soit sous forme d'un site web transactionnel.

#### ***2.4.3.1 Site web informationnel***

Historiquement, c'est l'une des toutes premières fonctions attribuées à un site d'entreprise. Il vise à faire connaître l'entreprise elle-même, ainsi que les grandes lignes de son activité. Dans la plupart des cas, une photo du siège social, l'adresse ainsi que les numéros de téléphone et de télécopieur se retrouvent sur le site Internet.

Le site web informationnel offre aux utilisateurs une grande variété d'informations :

- Une description de l'entreprise et de ses produits. Le client avec l'aide du navigateur, clique tout simplement sur des liens pour visualiser toutes les informations sur le produit.
- Un catalogue de l'entreprise décrivant les caractéristiques, le prix et l'accessibilité des produits.
- Des nouvelles de l'entreprise, incluant les rapports financiers, les événements courants, les nouveaux produits et les mises à jour de produits, les dates de rencontres d'information, etc.
- L'information technique et les brochures sur les produits.
- L'information sur les offres d'emploi de l'entreprise.
- La possibilité de communiquer avec le personnel de l'entreprise.

Ainsi, ce genre de site web serve de vitrine électronique et contribue aux objectifs suivants :

- Améliorer la visibilité de l'entreprise
- Améliorer la notoriété de l'entreprise
- Faire connaître les produits et services
- Élargir le marché

Selon Industrie et commerce Québec (2000), le site web informationnel détient le rôle du plus en plus courant des sites à vocation commerciale. On a tendance à en sous-estimer le nombre et l'importance, puisque les médias insistent surtout sur les chiffres des transactions effectuées en ligne. Beaucoup d'achats faits de manière traditionnelle ont commencé par une recherche effectuée sur Internet, notamment les achats complexes qui demandent une réflexion (automobiles, maison, services financiers, électronique, électroménagers).

Également, ce genre de site peut constituer un outil très puissant en assurant un service aux clients 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Il peut offrir plusieurs options comme les services liés à la livraison, l'assistance, la documentation technique, le dépannage. Il utilise parfois des outils comme le courrier électronique, les listes de distribution et même le « chat » ou dialogue en temps réel. Ainsi il permet d'améliorer le service à la clientèle et d'élargir le marché de l'entreprise.

#### ***2.4.3.2 Site web transactionnel***

Ce site permet d'effectuer le processus d'achat complet, c'est-à-dire de la consultation du catalogue (souvent interactif) jusqu'à l'établissement du bon de livraison et de la transaction de paiement en passant par la commande d'un ou plusieurs produits.

Selon Levinson et al. (1995), plusieurs entreprises offrent maintenant leurs produits en direct. Considérant toutes les possibilités qu'offre le commerce électronique, chaque entreprise doit décider tout d'abord si elle utilisera ce moyen et, dans l'affirmative, pour quels produits destiner à quelles clientèles et avec quelles formes de communication

#### ***2.4.3.3 Le Produit***

Au niveau du produit, la vente sur Internet n'a pas apporté une grande révolution. Les caractéristiques des produits vendus sont les mêmes que celle trouvées dans la grande distribution. L'outil Internet n'a pas eu d'influence sur la nature des produits. Elle en a eu plus sur des composantes comme la promotion ou la place (Robert, 2000).

Cependant, selon Dufour (1998), les entreprises gérant un portefeuille de produits et de services ne rendent pas forcément visible tous leurs produits et services lors du lancement de leur site Internet. Faute de ne pouvoir promouvoir tout leur portefeuille sur Internet, elles se trouvent confrontées au problème de la sélection des produits et services les plus adaptés au réseau. Le tri de ces produits et services n'est pas toujours optimal et l'on rencontre des entreprises dont les choix sont pour le moins discutables. Pour les entreprises mono-produit, la question est plutôt de savoir si le produit semble ou non adapté à Internet.

D'après Schwartz (1997), la richesse informationnelle des produits et de leur processus d'achat, ainsi que l'implication des clients dans ce dernier sont les critères déterminant le succès potentiel d'un produit donné sur le réseau.

*« So far, almost all of that growth appears to be coming from information-rich product categories. The prospects for attracting visitors to Web sites for information-poor products such as detergents, shampoos, shaving cream, toothpaste, toilet paper, potato chips, candy bars, cereals, pet food, gasoline, and beer are shabby. [...] That's not to say that there isn't a limited role for selling information-poor products over the Web. Only instead of creating a Web site based on information about the product itself, the potential lies in services in which the "information-richness" has to do with the delivery of a product. Online grocery ordering services such as Peapod offer compelling benefits. But overall, the riches in online commerce will go to the information-rich. » (Schwartz, 1997).*

L'analyse de Schwartz est claire. Soit le produit de l'entreprise est déjà riche en contenu informationnel et il sera adapté à Internet, soit il est pauvre en information, et il faudra chercher à l'enrichir en utilisant Internet.

Selon Dufour (1998), le coût marginal relativement faible de la mise à disposition d'informations sur Internet permet d'enrichir informationnellement les produits de façon

plus importante que dans le monde réel. La tactique d'enrichissement informationnel concerne d'ailleurs tous les produits et services.

La marque américaine de dindes Butterball ([www.butterball.com](http://www.butterball.com)) utilise ainsi son site web pour enrichir son produit en informations. Elle renseigne ses clients sur les qualités spécifiques de ses volailles et présente de nombreuses recettes de cuisson et de farce. Le site reprend également les réponses aux dix questions les plus fréquemment posées auprès du support téléphonique (Butterball Turkey Talk-Line). Cette ligne a reçu plus de 2.1 millions d'appels depuis sa création en 1981, ce qui démontre l'intérêt que lui portent les consommateurs. En novembre et décembre, le service occupe une cinquantaine de personnes capables de répondre aux questions posées par la clientèle en anglais et en espagnol. La création d'un site web contribue à l'information du client, à un coût marginal très compétitif.

Également, depuis quelques années, le web est devenu le catalogue par excellence des maisons à vendre. Pratiquement toutes les maisons inscrites auprès des chambres immobilières du Québec y sont répertoriées. Mais aujourd'hui, on ne se contente plus d'une simple photo qui montre la façade. On retrouve de plus en plus de photos de l'intérieur et même des visites virtuelles en 360 degrés.

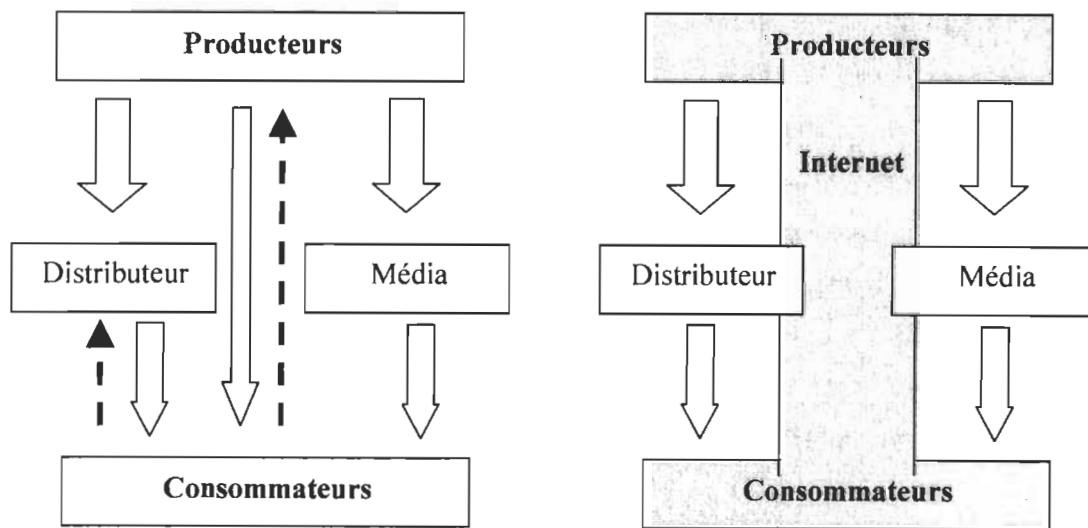
Isabelle Boivin (un agent immobilier) croit tellement au potentiel d'Internet qu'elle mise tout sur les visites virtuelles. Environ 80 % de ses propriétés sont affichées sur Internet. Elles peuvent être visualisées en 360 degrés parce que selon cet agent immobilier, cela permet de voir, de visualiser comment sont disposées les pièces dans la propriété. Car une photo seule d'une pièce ne permet pas de voir où elle est située dans la maison.

Isabelle Boivin débourse 50 \$ pour chaque propriété qu'elle affiche en 360 degrés sur Internet. Un investissement qui lui épargne bien des visites inutiles étant donné que quand les gens l'appellent, c'est souvent pour la visiter et non pas pour avoir des informations et elle a constaté que cette clientèle, c'est souvent plus comme une deuxième visite. Ce sont des clients qui sont déjà plus sérieux, à la base.

D'après Poulin, J.P., président de Visite3D.com quand c'est offert en virtuel, la propriété est 5 fois plus visitée. Les gens veulent voir l'intérieur de la maison donc on a beaucoup plus de visites à ce moment-là. Pour le client il y a une opportunité de vendre sa maison peut-être un peu plus cher en agrandissant son bassin de clients par l'Internet.

Schwartz (1997), justifie sa prise de position en faveur des produits riches en information, en expliquant qu'ils s'accommodent mal des systèmes de distribution traditionnels, car ces derniers ne parviennent pas à transmettre (voire à accroître) aux consommateurs l'information qui leur est fournie par les producteurs (figure 19). Ainsi selon Dufour (1998), la chaîne de distribution crée un fossé informationnel (information gap) entre le producteur et le consommateur. Dans l'exemple des dindes Butterball cité plus haut, le client ne peut espérer le moindre conseil culinaire de la grande surface dans laquelle il a acquis le produit. L'information jointe dans l'emballage est limitée pour des raisons de coût. Seules quelques recettes peuvent y être indiquées alors que le Web permet d'en publier un livre entier à coût réduit.

**Figure 19 : Internet comme remède au fossé informationnel**



Source : Adapté de Schwartz, (1997)

Le coût financier de la publication de l'information n'est pas le seul facteur permettant d'expliquer l'existence d'un fossé informationnel. Dans certains cas, l'information est disponible, mais le client ne peut prendre le temps de la consulter pendant qu'il fait ses



achats. Internet permet de séparer l'achat de la recherche d'information. Le site de Remax ([www.remax.ca](http://www.remax.ca)) propose ainsi des visites virtuelle aux maisons permettant aux futures propriétaires de sélectionner et de choisir les propriétés adaptées à leurs besoins et moyens financiers. Rendre ces informations disponibles sur le Web peut permettre aux clients de se renseigner tranquillement avant de faire le tour des propriétés sélectionnées.

Selon Dufour (1998), les caractéristiques d'Internet mises en valeur ici sont sa capacité de décalage temporel et spatial des activités (time & space shifting), ainsi que la possibilité de dissocier l'activité de recherche d'information et de préparation de l'achat de celle de l'acquisition du produit. Dans d'autres cas de figure, c'est la nature du produit ou son contexte qui gênent la transmission de l'information entre le producteur et le consommateur. Des produits comme les préservatifs ou les serviettes périodiques sont entourés d'un certain tabou qui perturbe la communication. En octobre 1997, Procter & Gamble ([www.pg.com](http://www.pg.com)) avait environ 10 sites ouverts pour ses produits. Parmi eux, un site pour sa gamme de produits Always ([www.always.com](http://www.always.com)) publiait des informations à destination de ses clientes, notamment les jeunes filles, leur permettant ainsi d'accéder en toute tranquillité à des informations sur ces sujets.

Dans d'autres domaines, c'est la technicité des produits qui pose problème. Dans la micro-informatique par exemple, la plupart des grandes surfaces spécialisées dans l'électroménager et l'électronique grand public emploient des vendeurs dont la maîtrise du domaine est limitée, voire inexistante. Dans certaines d'entre-elles, la rotation du personnel empêche toute connaissance approfondie des produits. Les producteurs peuvent tenter de former et d'informer ces vendeurs, mais le fossé existant entre l'information livrée et l'information effectivement transmise au consommateur restera conséquent. En permettant une communication directe entre le producteur et le consommateur, les outils Internet rétablissent la qualité du flux informationnel.

Comme le montre la figure 19, Internet autorise un échange bidirectionnel d'informations. Cet aspect est essentiel pour les producteurs qui trouvent dans le réseau un moyen de recueillir directement des informations émanant du marché. Selon Schwartz (1997), en plus de combler le fossé informationnel creusé par les intermédiaires, le réseau permet de

réactiver la remontée d'informations du consommateur vers le producteur, remontée qui est habituellement bloquée par le système de distribution.

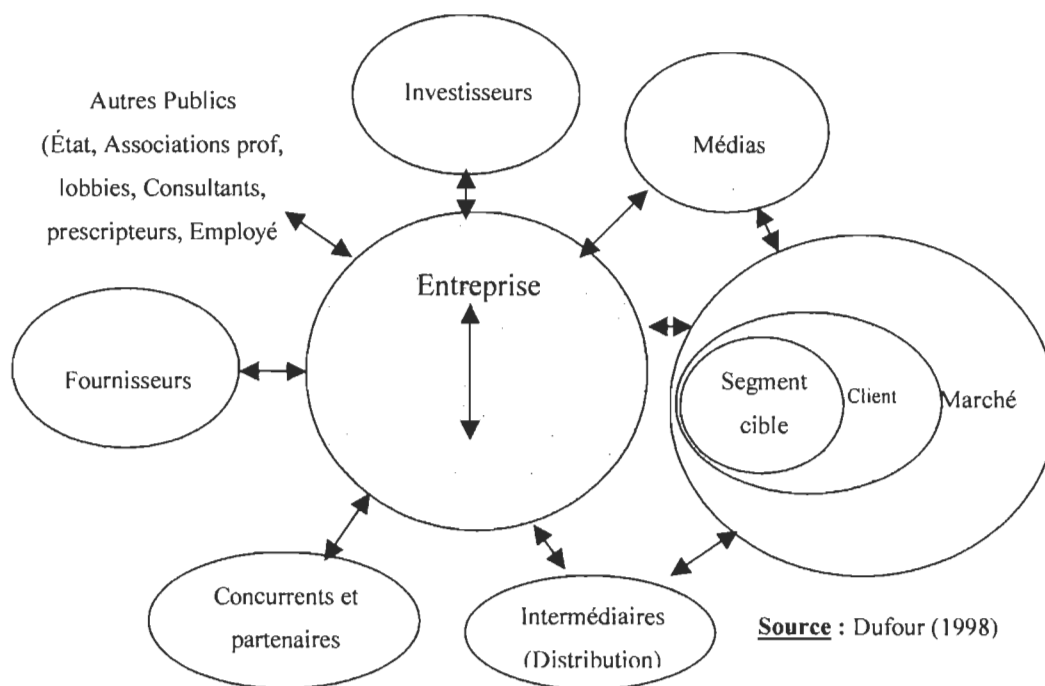
#### **2.4.3.4 Le marché du cybermarketing**

##### **2.4.3.4.1 La cible**

La raison d'être du cybermarketing réside dans l'existence d'une population d'utilisateurs d'Internet disposant d'un pouvoir d'achat et formant un marché, celui des internautes. La connaissance de ce marché est un préalable nécessaire à toute activité commerciale sur Internet. Celui-ci n'est pas limité aux seuls clients de l'entreprise, mais couvre aussi d'autres cibles que la firme peut souhaiter toucher dans sa communication, à savoir les investisseurs, les médias, le grand public, etc.

L'identification des acteurs cibles d'une présence sur Internet, passe par la revue des relations existantes entre l'organisation et les acteurs de son environnement. La figure 20 représente de façon schématique la position d'une firme dans son espace de communication.

**Figure 20 : Espaces communicationnels de l'entreprise**



Le schéma est présenté dans sa version générique. Lors de son utilisation, chaque acteur-type doit être représenté par rapport à l'environnement réel de l'entreprise.

D'après Dufour (1998), cet outil permet de visualiser les acteurs servis et de localiser ceux qui ne le sont pas, afin d'envisager différentes extensions des activités Internet de l'entreprise. En intégrant les fournisseurs, partenaires et employés dans le schéma, il se peut qu'il identifie des cibles qui seront visées non pas par une présence Internet publique, mais par un intranet ou un extranet. Étant donné qu'il existe des synergies (au moins technologiques, mais aussi fonctionnelles) entre ces trois dimensions de l'intégration des technologies Internet dans la stratégie d'entreprise, nous pensons qu'il est souhaitable de les aborder simultanément.

La question de la taille du cybermarché est directement liée à celle de l'évaluation du nombre d'utilisateurs d'Internet. Or, cette dernière divise depuis longtemps les spécialistes d'Internet autant qu'elle agite le monde médiatique.

La nature décentralisée du réseau et l'absence d'organe d'enregistrement empêche tout recensement exhaustif de ses utilisateurs. Rappelons qu'Internet est un « réseau des réseaux ». Ses utilisateurs y sont reliés soit individuellement, par l'intermédiaire des fournisseurs d'accès (*IAP Internet Access Providers*), soit collectivement, lorsque leur organisation est rattachée au réseau (Haguet, 1996). Les connexions individuelles peuvent masquer plus d'un utilisateur, puisqu'elles servent notamment à connecter des ménages. Le cas des connexions d'entreprise est encore plus flou puisque certaines grosses organisations peuvent compter plusieurs milliers d'utilisateurs alors qu'elles n'ont qu'une connexion au réseau.

Les divergences qui existent entre certaines estimations du nombre d'utilisateurs du réseau, s'expliquent en partie par l'absence de définition claire de ce qu'est un « utilisateur d'Internet ». Certaines études prennent en considération les personnes ayant simplement accès au réseau même si elles ne l'utilisent pas. D'autres considèrent que l'accès à la seule messagerie électronique est suffisant pour faire partie des utilisateurs du réseau, alors que nous sommes d'avis que l'accès au Web est indispensable à tout utilisateur désirant réellement effectuer des achats en ligne.

Avant que les sondages traditionnels ne soient effectués pour évaluer le nombre d'utilisateurs du réseau, la seule statistique disponible était le nombre de *hosts* (ordinateur hôte) (IDC, 1995). À l'origine, chaque machine connectée au réseau Internet était un *host*. Compter le nombre de *hosts* permettait donc de déduire le nombre de machines connectées au réseau. Ce comptage s'effectue à partir des tables de résolution d'adresses contenues dans les serveurs de noms (DNS *Domain Name Server*).

La compagnie Network Wizards (cité dans Reynolds, 1999) insiste sur le fait que ces données ne permettent pas d'évaluer le nombre d'utilisateurs d'Internet, puisque personne ne sait combien d'entre eux sont cachés derrière ces machines. Tout au plus peut-on utiliser ces données pour estimer la croissance du réseau. La seule certitude que l'on peut avoir est qu'il existe au minimum un utilisateur par *host*.

On sait aussi que certains *hosts* masquent plusieurs centaines d'utilisateurs, alors que d'autres ne sont utilisés que par une seule personne. La précision du nombre de *hosts* elle-même diminue avec le développement des intranets, car les machines situées sur des intranets sont généralement placées derrière des pare-feu (*firewall*), lesquels empêchent leur recensement.

Cependant, les données publiées par l'Internet software consortium (ISC, 1999) indiquent que le nombre total d'*hosts* s'accroît rapidement. Dans la zone OCDE, il a augmenté au rythme de 80% par an au cours des six dernières années et s'établissait à plus de 52 millions en juillet 1999, ce qui représente 93% du total mondial (OCDE, 2000). Cet indicateur sert également à évaluer le nombre total d'usagers de l'Internet, que l'OCDE (2000) estime actuellement à environ 3,5 par *host* en moyenne. Selon NUA (Cité dans OCDE 2000), le nombre d'internautes dans le monde est de 201 millions en septembre 2000, soit environ 4,8% de la population mondiale. Ainsi, si la croissance actuelle se maintient, ils seront 300 millions fin 2000 (OCDE 2000).

En cas d'absence de chiffres satisfaisants à propos du marché, le management de l'entreprise peut décider de faire mener une enquête auprès de la clientèle actuelle de l'entreprise. Cette enquête peut d'ailleurs être réalisée sur le Web. En réalité, les sociétés qui recourent à l'enregistrement de leurs utilisateurs le font le plus souvent pour recueillir

des données sur leur cible effective. Ainsi, selon Gibbons et al. (1997), suivant le domaine d'activité de l'entreprise, l'adéquation entre les marchés desservis et celui des internautes peut varier. Les constructeurs de matériel informatique ou de télécommunication bénéficient évidemment d'une très bonne corrélation. Cisco ([www.cisco.com](http://www.cisco.com)), fabricant de routeurs, annonçait ainsi que 97% de ses clients avait accès au Web et que 60 à 70% l'utilisaient au moins une fois par semaine. Avec un tel marché, les commandes passées sur Internet sont évidemment significatives.

Selon Dufour (1998), Lorsque la clientèle n'existe pas, la demande prévisionnelle peut aussi être évaluée par voie d'enquête. Deux possibilités s'offrent alors à l'entreprise. Soit elle souhaite interroger le public dans son ensemble, ce qui pose le problème de la constitution d'un panel d'utilisateurs du réseau. Soit elle choisit d'interroger sa base de clientèle existante. Une entreprise de vente pourrait ainsi faire figurer sur son bulletin de commande une case à cocher (« ☐ J'ai accès à Internet ») afin d'évaluer le taux de pénétration de l'accès au réseau dans son marché.

#### ***2.4.3.4.2 La définition d'une zone de chalandise***

La zone de chalandise peut être définie comme la zone géographique dans laquelle résident les consommateurs potentiels. Dans ce cadre, Robert (2000) a étudié l'importance de la détermination d'une zone de chalandise selon la langue parlée par le client ou encore selon la zone de livraison.

- **La zone de chalandise selon la langue :**

Selon Dunlap (1999), Il y a beaucoup de parallèles entre l'introduction du World Wide Web et le lancement des premiers Apple en Europe au début des années 1980. Tout était en Anglais, et donc uniquement disponible pour les Européens ayant des connaissances dans cette langue. Aussitôt que l'industrie informatique a évolué, les programmeurs de logiciels les ont traduits en Français, Allemand, Italien, Espagnol.... Mais pour chaque langage il était d'abord nécessaire d'avoir une confirmation : celle de pouvoir pénétrer le marché totalement. Tout cela est aussi une affaire d'investissement. Donc, traduire un site

Web n'est jamais suffisant en soit. Il faut aussi en faire la promotion dans le langage du pays, aussi bien en ligne qu'en dehors.

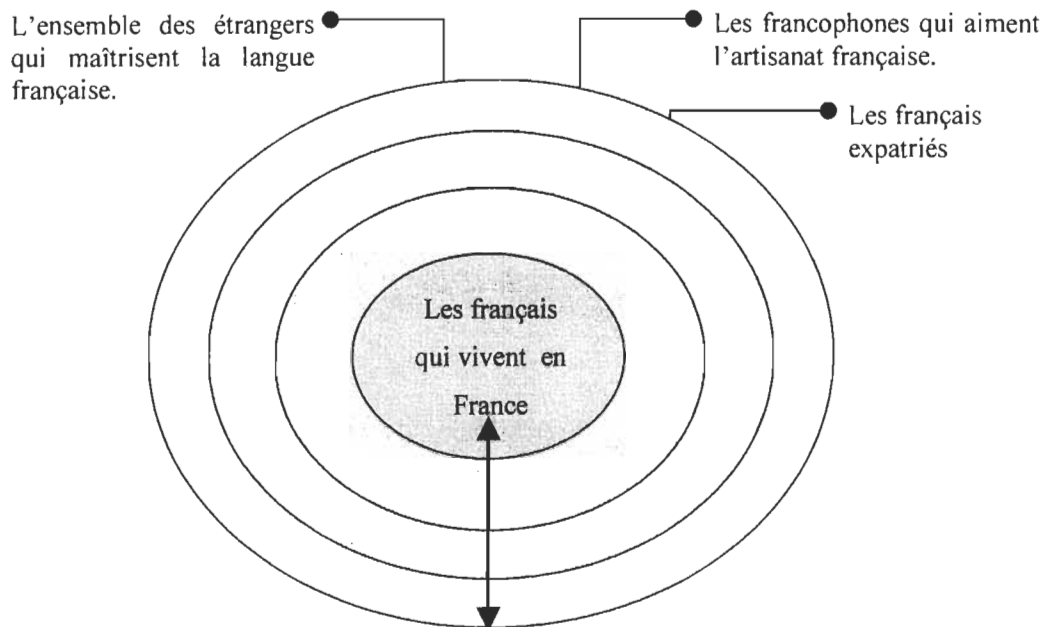
Selon Robert (2000), utiliser une langue peut donc être un astucieux moyen de cibler une clientèle. La zone de chalandise se transforme alors totalement. On connaît actuellement la traditionnelle zone de chalandise, centrée sur le magasin ou le centre commercial où se situe le point de vente.

Cette idée du cumul de cercles de même centre (figure 21) va donc évoluer avec le développement de l'Internet. Ainsi Robert (2000), a donné l'exemple d'une société décidant de vendre des produits traditionnels issus du terroir Français, par l'intermédiaire d'une boutique en ligne.

Ces principaux groupes d'acheteurs seront les suivants :

- les Français résidants en métropole commandant sur Internet pour des raisons pratiques.
- les Français qui ne peuvent se procurer ces produits, pour cause par exemple d'expatriation.
- l'ensemble des Francophones qui aiment les produits traditionnels de la France. Par exemple le Québec, et les pays africains francophones.
- l'ensemble des étrangers, Européens ou non, qui maîtrisent la langue Française, et qui ont pris connaissance des produits français à travers le tourisme.

**Figure 21 : Exemple d'une Zone de chalandise selon la langue utilisée dans site web**



Source : Robert (2000)

Ainsi pour cette société sa zone de chalandise sera donc la suivante, et ne tiendra plus compte des distances géographiques, mais des distances culturelles.

Pour les entreprises qui choisiront ce mode de fonctionnement, avec une zone de chalandise liée à la langue. Elles se heurteront à des problèmes pointus en terme de logistique et de fixation des prix. C'est alors qu'entre en jeu ce que l'on pourrait appeler du marketing " one to one ". Ainsi, il faut que l'entreprise spécifie pour chaque client, qui peuvent se trouver à n'importe quel point du monde, un prix et un délai de livraison. Ce problème a été résolu grâce à des applications informatiques qui détermine le prix et le délai de livraison en fonction du pays de résidence du client.

- **La zone de chalandise selon la zone de livraison**

En plus de la zone de chalandise limitée par la langue, un chef d'entreprise peut opter sur la stratégie qui consiste à limiter la zone de chalandise en fonction de la zone de livraison. Ainsi, par exemple, une entreprise peut ne livrer ses produits que dans le Québec.

Pour bien comprendre cette stratégie nous avons pris l'exemple donné par Robert (2000) sur Auto-By-Tel qui est l'une des plus importantes entreprises de ventes des voitures d'occasion sur Internet. Leur avantage concurrentiel réside dans le fait que ses prix de ventes, amputés de la commission du commercial, sont plus faibles que ceux de la concurrence. Afin de préserver cet avantage, il convient que le coût de transport du véhicule vers son lieu d'achat ne soit pas trop important, autrement dit, la recette ne fonctionne que si le domicile de l'acheteur est proche de celui du vendeur.

Donc dans le cas où une entreprise se positionne, suivant les stratégies génériques de Porter, en tant que leader par les coûts (leading costs strategy), elle est obligée de créer une zone de chalandise. L'idée de domination du marché par les coûts demeure celle d'avoir de meilleurs prix que la concurrence. Une entreprise fonctionnant ainsi ne peut se permettre de majorer les coûts à cause de la logistique ou alors ceci se fera au détriment des marges, et donc à long terme au détriment de l'investissement, primordial lorsque l'on travaille sur Internet. C'est pourquoi Auto-by-tel multiplie ses actions auprès de détaillants locaux, plutôt que de passer de gros accords avec des distributeurs plus importants, mais plus éparpillés (Robert, 2000).

#### **2.4.4 La communication**

##### ***2.4.4.1 Définition***

La promotion et la communication sont les plus touchés par l'émergence d'Internet dans l'environnement de l'entreprise, puisque le réseau est avant tout un médium, c'est-à-dire un support de communication. Pour Maney et Al. , (1996), le réseau Internet est même devenu le quatrième canal interactif de communication possible entre une entreprise et ses clients.

*« Before the Internet, companies could use three information exchange channels: 1) person-to-person — through stores and sales forces; 2) written — through mail-order catalogs; and 3) the telephone — 800 numbers or telesales. (TV, radio, and print media don't count — they transmit information in one direction; they don't enable conversations.)*



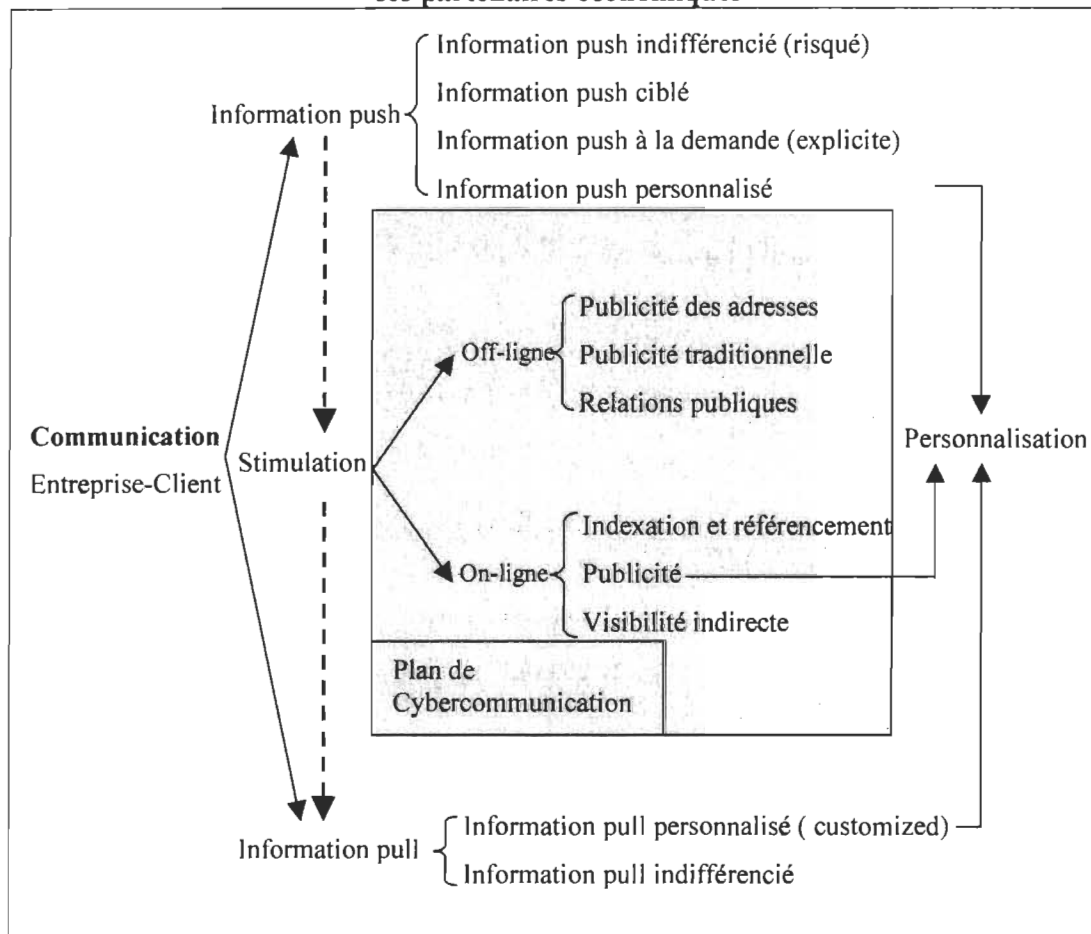
*The Internet combines and expands the capabilities of all three traditional channels. » (Maney et Al., 1996).*

Hoffman & Novak (1996) ont développé une typologie très détaillée des modes de communication autorisés par les différents outils disponibles sur Internet (figure 22). Cette typologie a fait l'objet d'une analyse très détaillée par Dufour (1998), ainsi dans la présente recherche nous allons essayer de se baser sur cette analyse pour bien expliquer les différentes formes de communication utilisées par les entreprises pour développer leurs commerces sur le web afin de leur permette de sélectionner le mode de communication le mieux adapté à leurs besoins.

En effet d'après Dufour (1998), Le cybermarketing utilise de façon combinée ces différents outils de communication pour sous-tendre les relations entre l'entreprise et son environnement, notamment la relation client. Par rapport aux outils du marketing traditionnel, ceux du cybermarketing possèdent des caractéristiques spécifiques :

- un coût marginal faible, y compris pour atteindre une large audience,
- un accès au médium relativement peu coûteux, qui permet aux PME, voire aux personnes privées, de publier de l'information et de toucher un large public potentiel,
- un mode de communication souvent inversé, puisque sur le Web, vecteur privilégié de la communication sur Internet, c'est le destinataire qui effectue la démarche de venir chercher l'information,
- des outils de communication bidirectionnels, dans la mesure où le destinataire peut répondre à un message électronique ou fournir de l'information dans une page Web.

**Figure 22 : Une typologie de la cybercommunication entre l'entreprise et ses partenaires économiques**



**Source :** Hoffman & Novak (1996), Dufour (1998)

Les outils de communication Internet supportent différents types de communication. Dufour (1998) a développé une classification permettant de mettre en lumière la manière dont l'échange se produit (pull - push) et le mode de réalisation de la personnalisation du dialogue lorsqu'elle existe (figure 22). Il pense qu'une stratégie cybermarketing doit s'appuyer sur l'utilisation combinée de différents outils et modes de communication.

En matière informationnelle, la notion de « libre service » correspond à la mise à disposition d'information et à la libre sélection de l'outil qui la véhiculera. Dans le modèle communicationnel du Web, les entreprises mettent l'information à disposition des intéressés qui peuvent ensuite venir la consulter librement (information pull). Dans ce modèle le consommateur est actif et gère lui-même le flux d'information.

L'information peut être fournie sur mesure (customized information pull). Elle nécessite l'enregistrement de données concernant le visiteur ou une observation de son comportement navigationnel sur le serveur Web. Elle permet alors d'adapter le contenu de la page Web en fonction de l'utilisateur qui la consulte.

La consultation de l'information mise à disposition sur un site Web peut et doit être stimulée par la publicité (stimulated information pull), sur le réseau ou en dehors parce que la mise à disposition d'information sur le réseau pouvant elle-même entraîner une demande d'information en dehors du réseau (off-line information pull).

La stimulation passe par la mise en oeuvre de différentes actions de communication destinées à faire connaître un site. Dufour (1998), les a réunies dans le schéma des typologies de communication dans le plan de cybercommunication. Ainsi l'objectif est d'attirer l'internaute sur le serveur de l'entreprise. L'interactivité du média et la convivialité des liens hypertextes permettent de connecter très simplement un bandeau publicitaire avec le site Web de l'entreprise souhaitant promouvoir ses produits ou services. Le Web assure ainsi une satisfaction instantanée de l'intérêt de l'individu. Ce type d'interaction est beaucoup plus difficile avec les médias à sens unique comme la presse ou la télévision, du moins telle que nous la connaissons aujourd'hui, puisque des développements visent à lier la télévision et le Web afin de permettre de visiter le site Web d'une entreprise après avoir vu un spot de publicité (Cortese et Al., 1997).

Ce modèle est à l'opposé du modèle de diffusion (information push) généralement utilisé dans la communication commerciale, par exemple à la télévision, à la radio ou dans la presse. Les médias de masse fonctionnent selon ce dernier modèle et diffusent le même message à une large audience considérée comme étant plus ou moins homogène. Sur le Web, il est possible de diffuser une information personnalisée, ce que ne permettent pas les médias classiques. Tout au plus certains magazines ou journaux sont-ils adaptés par zone géographique et permettent de réaliser des opérations de micro marketing en s'adressant à un segment restreint de clientèle. Néanmoins, même si certaines sociétés parviennent à pousser cette stratégie, elles sont loin d'atteindre le degré de finesse que le Web permet d'obtenir en matière de personnalisation du dialogue.

Le marketing direct, s'il autorise la personnalisation du message, fonctionne prioritairement sur le modèle de l'information push, dans lequel c'est l'entreprise qui prend l'initiative de l'envoi d'informations au client. Cependant, selon Dowling al. (1996), le modèle de diffusion par messagerie électronique doit être utilisé avec précaution sur Internet, car les utilisateurs du réseau voient généralement d'un très mauvais oeil l'arrivée dans leur boîte aux lettres des messages électroniques non sollicités (junk mail). Les entreprises qui ont tenté une transposition trop rapide du mailing du marketing direct vers Internet en ont été pour leurs frais. Néanmoins, certaines sociétés continuent à recourir à ces envois en nombre et soutiennent qu'ils sont rentables (Becker, 1997).

D'après Dufour (1998), lorsqu'elle est sollicitée par le client, la diffusion d'informations est parfaitement exploitable sur Internet. De nombreuses entreprises offrent ainsi des services d'information périodique par messagerie électronique. L'utilisateur intéressé peut remplir un formulaire Web en indiquant son adresse de messagerie et ses centres d'intérêt pour ensuite recevoir automatiquement l'information.

Cependant, Williamson (1997), explique que l'inconvénient majeur de l'information push est le risque de noyade informationnelle de l'utilisateur, toutefois celle-ci peut s'avérer particulièrement utile pour fournir des informations régulières ou stimuler l'accès à une information (O'keefe 1997). L'information push à la demande est un mode de communication dans lequel le client autorise une organisation à lui envoyer périodiquement certaines informations. Forester Research fournit un tel service aux chercheurs en expédiant par messagerie électronique à ceux qui le désirent un bulletin d'information sur chaque nouvelle recherche qu'elle a effectuée. La messagerie électronique et le Web permettent de réaliser de la diffusion sur mesure (customized information push). La personnalisation de la communication peut atténuer le risque de rejet en optimisant le contenu des messages par rapport aux centres d'intérêt et aux attentes des destinataires.

Ainsi d'après Dufour (1998), la mise en oeuvre de la personnalisation peut se faire de différentes manières. L'utilisateur peut indiquer de façon explicite ses préférences. L'analyse du comportement de l'individu peut donner des indications sur ses intérêts,

c'est ainsi que les mots clés introduits dans les moteurs de recherche permettent à ceux qui les gèrent d'afficher des publicités adaptées au thème des requêtes. On pourrait même soutenir que la sélection des sites lors d'un parcours sur Internet relève en fait d'une « auto-segmentation » qui a pour conséquence que l'utilisateur reçoit une communication adaptée à ses centres d'intérêt.

Lorsque l'on dispose d'informations sociodémographiques ou commerciales sur l'utilisateur (historique d'achats), il est possible de les exploiter pour personnaliser la communication. En en tirant parti, un serveur peut diffuser des messages publicitaires différents pour les hommes et les femmes ou les adapter selon d'autres variables comme l'âge du client. Le sur mesure peut être hybride et s'appuyer sur une combinaison des informations comportementales et sociodémographiques. En étudiant le comportement d'achat ou le taux de réponse à une publicité d'un groupe d'utilisateurs au profil similaire, il est possible d'adapter la communication et d'optimiser par exemple l'impact d'une publicité.

Cependant, d'après les recherches de Nuss (2000) sur la cybermarketing, pour qu'une relation ait la possibilité de débiter entre une organisation et une personne par le biais du commerce électronique, il est indispensable de faire connaître le site de l'entreprise qui sera « perdu » parmi plus de cinq millions de ses semblables. De ce fait, le modèle de l'information pull présenté par Dufour (1998), domine la communication sur Internet. Parce que la stimulation de la consultation d'informations passe par — voire repose sur — la communication de l'adresse Web (URL) du site de l'organisation.

#### ***2.4.4.2 L'adresse Internet***

Selon Duguay et Samson (1998), l'entrepreneur qui débute en affaire doit nécessairement obtenir un nom (une raison sociale) pour sa nouvelle entreprise. À cette fin, il doit s'adresser à différents endroits, le tout selon ses désirs (raison sociale, incorporation provinciale, incorporation fédérale). Un fois le nom choisi, il doit avoir une « adresse », un bureau à partir duquel il tentera sa chance dans le monde commercial. Avec Internet, c'est à peu près le même scénario.

Un « bureau » dans Internet, c'est avant tout une adresse (on utilise le sigle URL, pour Uniform Resource Locator). Cette adresse doit avoir un nom, appelé « domaine » en jargon informatique. L'entrepreneur peut choisir à peu près n'importe quel nom, à condition qu'il ne soit pas déjà utilisé, et il peut suivre les règles d'enregistrement. Cette adresse Internet est un peu comme un numéro de téléphone. Elle est unique.

Cependant, le choix d'un nom de domaine aux fins du commerce électronique est aussi important que la marchandise offerte hors réseau. Idéalement, une entreprise déjà établie devrait utiliser comme nom de domaine l'appellation ou la marque nominale sous laquelle elle est déjà connue. De la sorte, le propriétaire tire partie de la notoriété de la marque de son entreprise. Ainsi, les personnes qui connaissent déjà l'existence de la marque dans le monde réel vont se souvenir sans peine de son nom de domaine, ce qui leur facilite la tâche de trouver son site web. Il y a plus de chances qu'elles effectueront des achats en ligne parce que la marque leur inspire confiance.

Par contre, les fidèles clients d'un produit dans le commerce traditionnel ont plus de difficulté à s'approvisionner sur le web s'ils ne peuvent intuitivement trouver le site web de l'entreprise parce que l'entrepreneur a choisi un nom domaine différant de celui dont les clients connaissent l'entreprise dans le commerce traditionnel. De même, les nouvelles entreprises qui accèdent au réseau Internet doivent également porter une grande attention au choix du nom de domaine. En effet, ce dernier doit également correspondre au nom, à la marque de commerce ou au nom commercial de la firme et tirer partie de ceux-ci. Qu'il s'agisse d'une entreprise solide ou nouvelle, le choix du nom de domaine est l'une des étapes d'un plan de marketing électronique intégré. (Stratégis, 2000).

Il existe plusieurs types de noms de domaine et, tout comme le nom d'une entreprise, il existe également différentes façons de procéder pour l'obtenir. Une adresse web comporte généralement 4 parties : « http:// » - « www » - « .adresse » - « .suffixe ».

- « http:// » signifie que le site est hébergé sur un serveur web, au format Hyper-Text Transfert Protocol.

- « www » indique que le site est sur le réseau mondial world wide web.
- « .adresse » reprend généralement le nom de l'entreprise, ou l'objet du site. Cette section porte le nom de domaine de deuxième niveau et constitue une sous-section du domaine supérieur.
- « .suffixe » indique l'origine géographique ou la destination commerciale du site. C'est ce que on appelle le nom de domaine supérieur.

Le nom de domaine supérieur précise soit le type d'activité ou le genre d'organisation soit, la provenance géographique de l'entreprise, s'il est composé de deux lettres ou d'une combinaison de deux lettres, (tableau 5).

**Tableau 5 : Les différents types de suffixes dans le web.**

—.qc.ca	Québec, Canada
—.ab.ca	Alberta, Canada
—.com	Entreprise commerciale
—.org	Autres organismes
—.net	Revendeurs ou hôtes de réseau
—.edu	Organismes éducatifs
—.gov	Gouvernement ou agences gouvernementales
—.arts	Société culturelles
—.info	Société ou organismes d'information

**Source :** Duguay et Samson (1998)

Au Québec (entreprise.qc.ca) et dans toutes les provinces, le réseau national d'interconnexion du Canada, CA\*NET ([www.canet.ca/canet/moreinfo.html](http://www.canet.ca/canet/moreinfo.html)), a la responsabilité de l'inscription, et il faut respecter les règles suivantes :

- Un code pour la province ainsi qu'un code pour le pays (qc.ca). Il est également possible, en option, d'ajouter un nom de ville (vancouver.bc.ca).

- Si l'organisme est national et est représenté dans plus d'une province ou possède une charte fédérale, on utilise le suffixe « .ca » (ex. : aircanada.ca).
- Si l'organisme a ses bureaux uniquement dans une province ou possède une charte provinciale, on utilise le suffixe de sa province (ex. : gvs.qc.ca).
- Si l'organisme est lié à une ville, le nom de la ville peut être utilisé (ex. : cum.mtl.ca).

L'entrepreneur qui songe à brancher son entreprise au réseau Internet serait bien avisé de réserver immédiatement son nom Internet. Les noms s'envolent rapidement et mieux vaut obtenir le nom de son choix plus tôt que trop tard, même si l'entrepreneur n'est pas encore branché. Il est également possible d'obtenir plus d'un nom (tout en payant les frais d'enregistrement) si l'entreprise voudrait réserver un nom quitte à l'utiliser plus tard.

Par contre, si l'entreprise choisit de ne pas investir dans un nom bien à elle, l'entreprise qui héberge son site web peut lui en assigner un qui correspondra à sa propre adresse suivi du nom de l'entreprise. C'est ainsi que, si l'entreprise s'appelle LOGIBO inc. Et elle est hébergée par le serveur de Sitweb.com, son adresse Internet sera [www.sitweb.com/logibo](http://www.sitweb.com/logibo).

#### ***2.4.4.3 La stimulation hors-ligne***

Selon Nuss (2000), les médias interactifs sont des supports parmi d'autres : comme tout le monde, l'internaute lit des journaux, plaquettes et revu, regarde la télé, écoute la radio au petit-déjeuner. Autant d'occasion pour l'inciter à visiter le site web de l'entreprise.

La promotion « off-line » a trois facettes complémentaires : la première approche consiste à tirer parti des occasions qui se présentent et de parler du service interactif de l'entreprise sur tous les supports disponibles (Nuss, 2000). Le coût supplémentaire est très faible et les moyens sont nombreux :



- Inscription de l'adresse du site web sur la papeterie : cartes d'affaires, papier à entête ;
- Présentation des services du site sur la documentations commerciales de l'entreprise, de manière intégrée : page du site correspondant au service après-vente, au catalogue, services réservés au clients ;
- Inscription de l'adresse sur l'emballage des produits ;
- Communiqués de presse saluant les évolutions du site et de son audience ;
- Inscription de l'adresse du site lors des campagnes presse ou TV, en bas à droite ou sous le logo ;

La deuxième méthode, complémentaire, consiste à faire la promotion du service interactif lui-même. Évidemment indispensable lorsque l'objet principal de l'entreprise est le commerce électronique ou le service en ligne, cette démarche nécessite plus d'investissements :

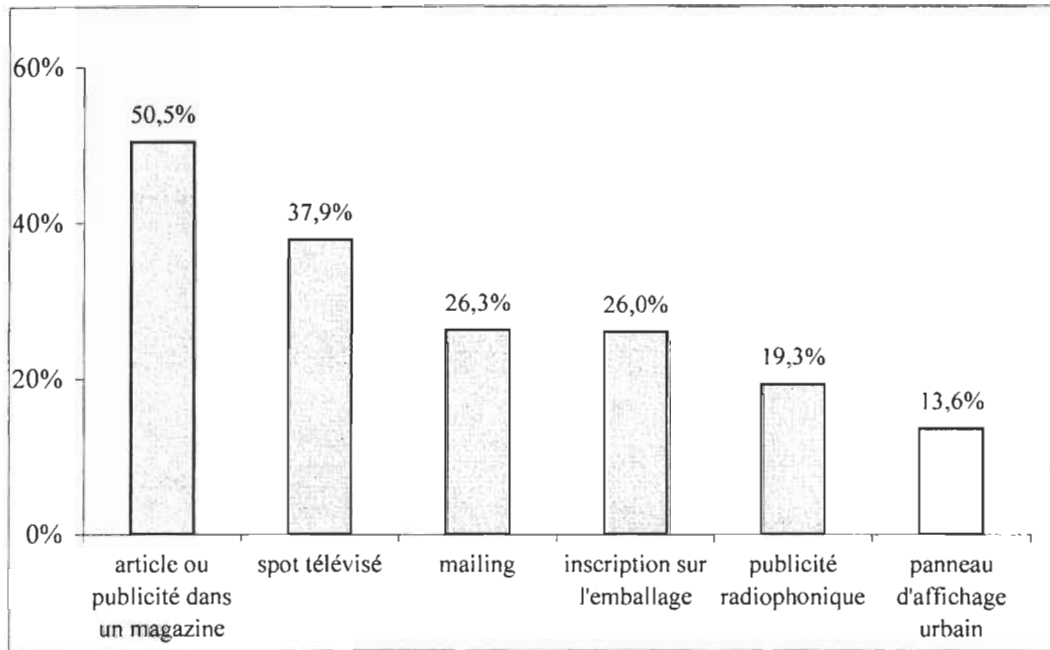
- L'achat d'espace publicitaire dans les journaux ou revues correspondants à la cible de l'entreprise ;
- La diffusion de spots TV ou radio présentant le site, qui mettent en avant les avantages de celui-ci ;

Le marketing viral est la troisième possibilité, parce que l'effet réseau est très important, puisqu'un internaute parle en moyenne à plus de 10 personnes de ses expériences sur le Net (Nuss, 2000). Cet effet tâche d'huile est encore amplifié si l'entreprise propose des services qui fonctionnent justement en réseau, comme des agendas partagés, des logiciels de communication sur le Net, des ressources mémoire partagées.

Ainsi selon Nuss (2000), les sites principaux de Peugeot ([www.peugeot.com](http://www.peugeot.com) et [www.peugeot.fr](http://www.peugeot.fr)) ont constaté une augmentation de 20% du nombre de visiteurs pendant les 2 jours qui suivirent la diffusion du spot publicitaire à 20h40 tous les dimanche du mois de janvier 1999 sur TF1. Ces émissions faisaient découvrir l'ensemble des contenus de ces sites et ont permis d'augmenter le nombre de nouveaux venus.

Selon une étude faite par Market Facts (cité dans Nuss 2000), plus d'une personne sur deux est incitée à visiter un site via un média traditionnel.(figure 23).

**Figure 23 : L'importance de la stimulation hors ligne dans la cybercommunication**



**Source :** Nuss (2000)

#### ***2.4.4.4 La stimulation en ligne***

D'après Dufour (1998), si la stimulation hors-ligne possède une certaine efficacité, celle réalisée sur le réseau est beaucoup plus intéressante car elle permet un suivi immédiat et une satisfaction instantanée de la curiosité du client potentiel. La stimulation en ligne passe par l'indexation et le référencement, la communication contextuelle, la sollicitation publicitaire, et la gestion de la visibilité indirecte.

##### ***2.4.4.4.1 L'indexation et le référencement***

Selon Nuss (2000), trouver un site sur Internet revient à dénicher une aiguille parmi cinq millions de brins de paille. D'où l'intérêt des annuaires et moteurs de recherche. Pour attirer des visiteurs, il est indispensable que le site de l'entreprise y soit référencé.

Cependant, moteurs de recherche et annuaire sont eux aussi très nombreux. On a par exemple dénombré plus de 500 moteurs sur le Net (Internet Professionnel, 1999). Seuls quelques-uns sont véritablement devenus des passages obligés pour l'internaute, comme AltaVista, HotBot, Infoseek, Exicite (.fr et .com), Lycos, Webcrawler. Il est indispensable de référencer le site de l'entreprise sur ceux-là, ainsi que sur une poignée d'annuaire tels que Voilà et Yahoo (.fr et .com), Nomade, Ecila, Lokace, ....etc (Nuss, 2000). Internet Professionnel (1999), a fait une étude pour évaluer la qualité global des principaux moteurs et annuaires de recherche, (notée sur 10), les résultats sont présentés dans le tableau suivant.

**Tableau 6 : Les résultats de l'évaluation de la qualité des principaux moteur et annuaires de recherche.**

<b>Le moteur de recherche</b>	<b>L'adresse URL</b>	<b>La note sur 10</b>
AltaVista	www.altavista.com	5,1
Voilà	www.voilà.fr	4,8
HotBot	www.hotbot.com	4,7
Yahoo	www.yahoo.com	4,5
Infoseek	www.infoseek.com	3,7
Exicite	www.exicite.fr	3,6
Déjà News	www.dejanews.com	3,1
Lycos	www.lycos.fr	3,1
Nomade	www.nomade.fr	2,6
Écila	www.ecila.fr	2,3
Webcrawler	www.webcarawler.com	n.c

**Source :** Internet Professionnel, (1999)

La qualité de ces moteurs a été évaluée à l'aide des critères suivants : pertinence des réponses (en mode direct et avancé), facilité d'utilisation, multilinguisme, nature du contenu, affichage des résultats, fonctions à valeur ajoutée, groupes de discussion.

Pour trouver une information ou un site, les internautes passent en moyenne 7 minutes par jour sur les moteurs de recherche. L'utilisation d'un moteur est la méthode choisie dans plus de 70% des cas lors d'une recherche d'information sur le web (CommerceNet, 1999). En effet, pour référencer un site, les moteurs de recherche utilisent une procédure d'enregistrement automatisée. Une fois l'adresse du site enregistrée sur le moteur par le responsable du site, le moteur envoie des « robots » surfer sur le site pour extraire et répertorier l'ensemble des mots clés nécessaires à l'indexation. Les mots clés sont donc précisément répertoriés, de manière exhaustive. En revanche, cette précision extrême conduit parfois à un nombre trop important de réponses. Il n'est pas rare d'obtenir plusieurs milliers de réponses à une simple requête, notamment sur des moteurs très complets comme Altavista ([www.altavista.com](http://www.altavista.com)), (Nuss, 2000).

Cependant, selon toujours Nuss (2000), l'internaute effectue sa requête sur un moteur de recherche en inscrivant un ou plusieurs mot(s)-clé(s) dans une fenêtre ad hoc. Si les mots clés sont contenus dans la description du site, ce dernier apparaîtra dans une liste classée par degré de pertinence. Les sites apparaissent avant les titres des pages. D'autres règles de classement et de pertinence des réponses varient suivant les moteurs.

Ainsi, d'après Nuss (2000), pour référencer un site, il faut tout d'abord écrire dans la source de la page d'accueil :

- son titre, considéré par de nombreux robots comme la description la plus significative du site ;
- une description des services ou contenus que votre site propose (en moins de 150 caractères, longueur habituelle des descriptions affichées par la plupart des moteurs de recherche) ;
- Les mots-clés qui le caractérisent (meta-tags, dans le jargon Internet). Ils seront utilisés pour indexer le site dans la base de données. Les moteurs de recherche utilisent une technique de recherche élaborée (dite booléenne) qui conduit généralement en tête de liste des sites utilisant peu de mots clés. Dans ce contexte, il est préférable d'être succinct et précis car les internautes ne regardent souvent que les premiers résultats de recherche.

#### *2.4.4.4.2 La communication contextuelle*

- Autour du produit

D'après Dufour (1997), La publication d'informations sur des thèmes gravitant autour du produit ou de son contexte d'utilisation s'apparente d'une certaine façon à la publi-information. De nombreuses entreprises exploitent la possibilité de publier du contenu sur le web pour un coût relativement bas. La marque Pampers ([www.pampers.com](http://www.pampers.com)) a ainsi créé un site dont le thème central n'est pas la couche culotte mais le soin des bébés (Pampers Total Baby Care et le Pampers Parenting Institute). En s'assurant la participation de médecins pédiatres célèbres, auteurs de nombreux livres sur l'éducation et le soin des enfants, Pampers garantit le sérieux et la crédibilité du contenu du site tout en associant la marque à cette qualité. La conception graphique des pages s'ajoute à cette image de qualité. Destiné aux parents, le site de Pampers propose des informations très détaillées sur les jeunes enfants (alimentation, éveil, soin, éducation, etc.). Toute l'organisation du site est axée sur l'âge de l'enfant, ce qui permet aux visiteurs de localiser rapidement l'information qui leur est pertinente. Un moteur de recherche interne ajoute à la simplicité d'utilisation. Les produits Pampers sont présentés de façon détaillée dans une section spécifique, séparée de la partie contextuelle. En créant un tel site, Pampers se positionne comme étant spécialiste du domaine de la petite enfance. Les informations diffusées peuvent, en drainant du trafic, attirer de nouveaux clients ou fidéliser les existants. Les renseignements liés aux produits contribuent eux-aussi à consolider la relation tissée avec le consommateur.

- *Le sponsoring*

Le sponsoring s'adapte parfaitement aux média interactifs. Selon Nuss (2000), de nombreux services d'information ou programme de divertissement constituent des supports intéressants pour un annonceur. L'objectif principal est d'attirer le plus de personnes possible, et les bonnes personnes correspondant au profil d'audience recherché. Pour le sponsorisé, l'apport financier du sponsor permet de fournir un service de qualité, ce qui en retour fidélise et renforce l'audience, confortant ainsi la relation avec le sponsor.

Le sponsor, pour sa part, bénéficie de l'image induite par un service de qualité, associé à sa marque : la relation créée est plus riche et moins brutale qu'un bandeau publicitaire.

Les types de sponsoring les plus fréquents concernent soit le parrainage d'une rubrique (éditorial, météo, actualités, informations spécialisées), soit la création d'une boutique en ligne, diffusant les produits du sponsor. Ainsi Nuss (2000), a cité l'exemple de la banque britannique NatWest qui a lancé le service interactif Zenda, également accessible à partir de bornes. Il permet d'avoir accès à des services et à des informations de la vie quotidienne : des infos trafic aux listes de mariage, en passant par la météo, les petites annonces (véhicules d'occasion), les arts, les films et les salles, les restaurants, l'information financière.... Parmi les partenaires, on compte le Financial Times, Reuters, les sociétés de transport AA Railtrack et London Underground.

- L'événementiel

Aujourd'hui, de très nombreux événements sportifs ou culturels créent leur propres sites Web. Par le biais de ces vitrines, ils offrent à leur sponsors une opportunité de visibilité sur le réseau. Le Tour de France, le Dakar, ou la Coupe de l'Amérique possèdent de tels serveurs sur lesquels sont publiées des données relatives aux compétitions (Dufour, 1998).

Le Mondial de Football 1998 a permis la signature du premier contrat européen de sponsoring de grande envergure, entre Yahoo et Hewlett Packard. Ce contrat portait sur l'achat de 30 million de pages vues dans 15 pays (IAB, 2000).

#### ***2.4.4.4.3 La sollicitation publicitaire***

Le développement du marché des utilisateurs d'Internet et les caractéristiques socio-démographiques attractives qu'il présente attirent la convoitise des annonceurs publicitaires. Si le marché de la publicité on ligne est pour l'instant encore jeune, il se développe à un rythme soutenu et gagne en reconnaissance chez les annonceurs.

Le bandeau est considéré ces dernières années comme la forme de la publicité on ligne la plus utilisée. Selon Nuss (2000), les bandeaux (appelés également bannières, par analogie

avec le terme anglo-saxon « banners ») -introduits sur le web en 1995 par Hot Wired- se présentent sur les pages des sites comme des panneaux publicitaires cliquables. Cependant, les bandeaux connaissent aujourd'hui une désaffection relative de la part des internautes et donc des annonceurs. Mais ils constituent toujours le premier poste budgétaire des campagnes publicitaires en ligne.

L'Internet Advertising Board (IAB) (2000), estime que plus de 1,4 milliards de dollars US ont été dépensés pour créer ou placer des bandeaux en 1999. Aux États-Unis, les dépenses en bandeaux publicitaires dépasseraient les 5 milliards de dollars US en 2000. Elles représentaient 53% contre 30% en sponsoring, 3% en interstitiels, et 14% en autres formats publicitaires.

Cependant, selon Husserr (1999), la contrainte du format de petite taille du bandeau oblige les annonceurs, pour attirer l'attention des visiteurs et les inciter à cliquer sur les bandeaux, à être innovants - tant d'un point de vue marketing que technologique.

Les innovations marketing peuvent s'appliquer à la fois à la forme du bandeau, par exemple avec l'apparition du bandeau vertical, au graphisme et à la promesse publicitaire. En effet, le premier but d'un bandeau est de conduire l'internaute à cliquer afin d'aller sur le site de l'annonceur. Les incitations marketing visant à attirer l'attention des visiteurs et ainsi à augmenter le taux de clic peuvent passer, par exemple, par la mise en place de jeux et de concours, par des offres promotionnelles ou des messages d'incitation tels que « cliquer ici » ou « cliquez-moi » (Husserr, 1999).

Quant aux innovations technologiques visant à attirer l'attention du visiteur, elles sont aussi nombreuses :

- *Le gif animé* : cette technologie permet de mettre en ligne des bandeaux animés. En évaluant les performances de trente bandeaux, ZD net (cité par Husserr, 1999) a constaté que les bandeaux animés génèrent un taux de « clic » d'au moins 15% supérieur à celui des bandeaux statiques ; dans certains cas, cette augmentation peut aller jusqu'à 40%.

- *Les applets Java* : elles appellent un programme qui se déclenche sur l'ordinateur de l'internaute. Par exemple : le premier bandeau, au format standard, invite l'internaute à obtenir de plus amples informations en cliquant sur un bouton « en savoir plus » ; lorsque l'internaute active ce bouton, la taille du bandeau augmente pour laisser apparaître un niveau d'information plus détaillé. L'internaute peut répéter l'opération jusqu'à aboutir à un formulaire d'achat. Selon Bournazc et Costes (1999), grâce à la technologie Java, le bandeau publicitaire devient un espace commercial à part entière.
- *Le streaming* : cette technologie permet de mettre en ligne bandeaux contenant de la vidéo tout en limitant leur temps de chargement. En effet, dès que les premières images sont chargées, l'utilisateur les voit sans attendre la fin du chargement. Le *streaming* permet donc d'augmenter la fluidité et d'alléger le poids de la page sur laquelle est présenté le bandeau vidéo.
- *La technologie flash* : cette technologie permet d'activer des séquences animées d'images et de son, tout en limitant le poids du bandeau.
- *Les bandeaux html* : appelés également bandeaux interactifs, ils disposent d'un menu déroulant permettant de qualifier le visiteur qui y répond et lui proposer une offre adaptée. Dans ce cadre, Bournazc et Costes (1999) ont donné l'exemple des bandeaux interactifs mis en ligne par Milan Presse, qui permettent aux visiteurs de préciser l'âge de leurs enfants, afin de les diriger vers une page du site présentant les magazines adaptés à l'âge indiqué.
- *Les interstitiels* : entre le moment où l'utilisateur fait une requête, c'est à dire demande d'une page, et le moment où cette page apparaît à l'écran, il se déroule un certain laps de temps. C'est durant ce laps de temps qu'apparaît l'interstitiels. Ce dernier occupe toute la taille de l'écran. Il est en cela comparable à un spot télévisé.

D'après Bournazc et Costes (1999), l'apparition de nouvelles technologies favorise la créativité en offrant une plus grande palette d'expressions sur un espace réduit.



Cependant, les technologies sont confrontées à un effet d'usure qui pénalise les annonceurs n'utilisant pas les nouvelles technologies et comme résultat ils vont voir l'efficacité de leurs publicités en ligne diminuer.

#### ***2.4.4.4 La gestion de la visibilité indirecte***

Selon Dufour (1995), les entreprises ou leurs produits sont souvent visibles sur Internet en dehors de leur propre site Web, par exemple sur celui des distributeurs. Les sociétés assurant la distribution de leurs produits par un réseau de distributeurs doivent étudier les conséquences d'Internet sur la visibilité globale de leurs marques et de leurs produits. L'accessibilité d'Internet pour les PME autorise en effet les distributeurs, fussent-ils de petite taille, à créer des vitrines sur le Web. Hormis les problèmes liés au respect des clauses d'exclusivité territoriale appliquées au monde réel et les questions associées à la transparence des politiques tarifaires, la présence des distributeurs sur le réseau, et donc l'image de l'entreprise dans le virtuel peut être optimisée en étendant les politiques de merchandising et de publicité sur le lieu de vente (PLV) à Internet.

Pour bien expliquer cette stratégie, Dufour a donné l'exemple de Caterpillar ([www.caterpillar.com](http://www.caterpillar.com) et [www.cat.com](http://www.cat.com)). Ainsi ce site web renvoie le visiteur vers les distributeurs agréés en fonction d'une localisation géographique (application simple d'un concept de géomarketing reposant sur les codes postaux). La société offre également à ses distributeurs un CD-ROM contenant un ensemble d'éléments de merchandising électronique ou cybermerchandising (logos, photo des machines, textes de description, etc.). Grâce à cette opération, Caterpillar encourage la visibilité virtuelle de ses partenaires commerciaux et assure une présentation homogène et de qualité de ses produits. La visibilité virtuelle de l'entreprise passe par celle de ses partenaires. Une recherche du mot « caterpillar » sur AltaVista affiche de nombreux sites de distributeurs, comme Butler Machinery Company un distributeur agréé de caterpillar ([www.butler-machinery.com](http://www.butler-machinery.com)). La prise en considération des enjeux marketing d'Internet dépasse donc les frontières de l'entreprise et concerne également ses partenariats.

## **2.4.5 La participation à des différents groupes sur Internet**

Selon Kotler et al. (2000), les entreprises peuvent décider de participer à divers groupes qui ne sont pas spécialement organisés à des fins commerciales. La participation à de telles activités peut accroître la crédibilité et la visibilité de l'entreprise. Les trois groupes qui offrent le plus de visibilité sont les forums, les groupes de nouvelles et les bulletins d'information.

### ***2.4.5.1 Les forums de discussion***

Ces forums sont des groupes de discussion accessibles dans des services commerciaux électroniques. Un forum peut gérer une bibliothèque, une salle de réunion pour des échanges en terme réel, et même un bulletin de petites annonces. Pour y participer, une personne s'abonne au forum à un coût nominal ou même sans frais. La page d'accueil du forum présentera des icônes avec des nouvelles, des bibliothèques, des messages et des salles de réunion. La plupart des forums sont commandités par des groupes ayant des intérêts particuliers. Ainsi, par exemple Renault peut mettre sur pied un forum sur les voiture en raison de son rôle de fabricant d'automobile.

### ***2.4.5.2 Les groupes de nouvelles***

Les groupe de nouvelles, sont la version sur Internet des forums, sont réservés aux gens qui affichent et lisent des messages sur un sujet donné ; ils ne gèrent pas de bibliothèques ou de salles de réunion. Les utilisateurs d'Internet peuvent participer aux groupes de nouvelles sans devoir s'y inscrire. Il existe des milliers de groupes de nouvelles, dont la plupart sont listés dans les pages jaunes d'Internet.

### ***2.4.5.3 Les bulletins d'information***

Ils sont des services électroniques spécialisés qui se concentrent sur un sujet ou sur un groupe de données. Les abonnés à ces bulletin ont tendance à être fidèles et actifs, et ils voient d'un mauvais œil l'intervention du marketing dans ces bulletins. Il existe des milliers de bulletins, qui touchent des sujets tels que les vacances, la santé, les jeux sur

ordinateur ou l'immobilier. Les mercaticiens peuvent désirer repérer quelques-uns de ces bulletins dont les abonnés ont le profil du marché cible souhaité, puis y participer de façon subtile.

#### **2.4.6 L'utilisation du courriel**

Une entreprise peut encourager les clients actuels et potentiels à envoyer des questions, des suggestions et même des plaintes à l'entreprise en utilisant l'adresse électronique de l'entreprise. Les représentants du service à la clientèle peuvent alors répondre rapidement au moyen du courriel.

L'entreprise peut ainsi recueillir les noms de clients actuels ou potentiels et leur envoyer de l'information périodiquement ou occasionnellement à leur adresse électronique. Le groupe peut consister en un cercle de fans ou tout simplement en des personnes qui veulent recevoir de l'information de l'entreprise, comme son rapport annuel. Les entreprises peuvent utiliser cette liste pour soit informer leurs clients sur les nouveaux produits soit les inviter aux séminaires d'information sur les produits.

## **CHAPITRE 3 : CADRE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE**

Ce chapitre présente dans un premier lieu le modèle de recherche qui sert de base à notre étude. Et dans un second lieu le cadre conceptuel spécifique de notre recherche. Comme nous l'avons défini auparavant, notre objectif de recherche consiste à analyser et étudier comment les entreprises ont intégré le commerce électronique dans leur stratégie marketing. Ainsi, nous allons prendre comme cadre générale le modèle de Pettigrew (2000), qui illustre tous les aspects de la fonction marketing au sein d'une firme.

### **3.1 Le modèle théorique de Pettigrew (2000).**

Ce modèle est le plus utilisé au Québec dans les recherches sur le marketing (figure 24). Il comprend cinq parties :

- L'analyse de l'environnement :

L'environnement rassemble tous les acteurs et les forces externes à l'entreprise et susceptibles d'affecter la façon dont elle développe ou maintient des échanges avec ses marchés. L'une des responsabilités majeures d'un département marketing consiste à surveiller en permanence l'environnement afin d'y détecter de nouvelles possibilités.

D'après le modèle de Pettigrew (2000), durant cette étape le responsable marketing doit analyser aussi bien l'environnement externe pour y déceler les opportunités et les menaces que l'environnement interne pour y détecter les forces et les faiblesses de l'entreprise.

- La synthèse :

C'est une étape d'analyse et d'interprétation des données préalablement recueillies. Il s'agit de donner un sens aux informations dont dispose la firme de façon à les utiliser par la suite lors de l'élaboration du plan marketing stratégique et opérationnel.

- La stratégie et Action

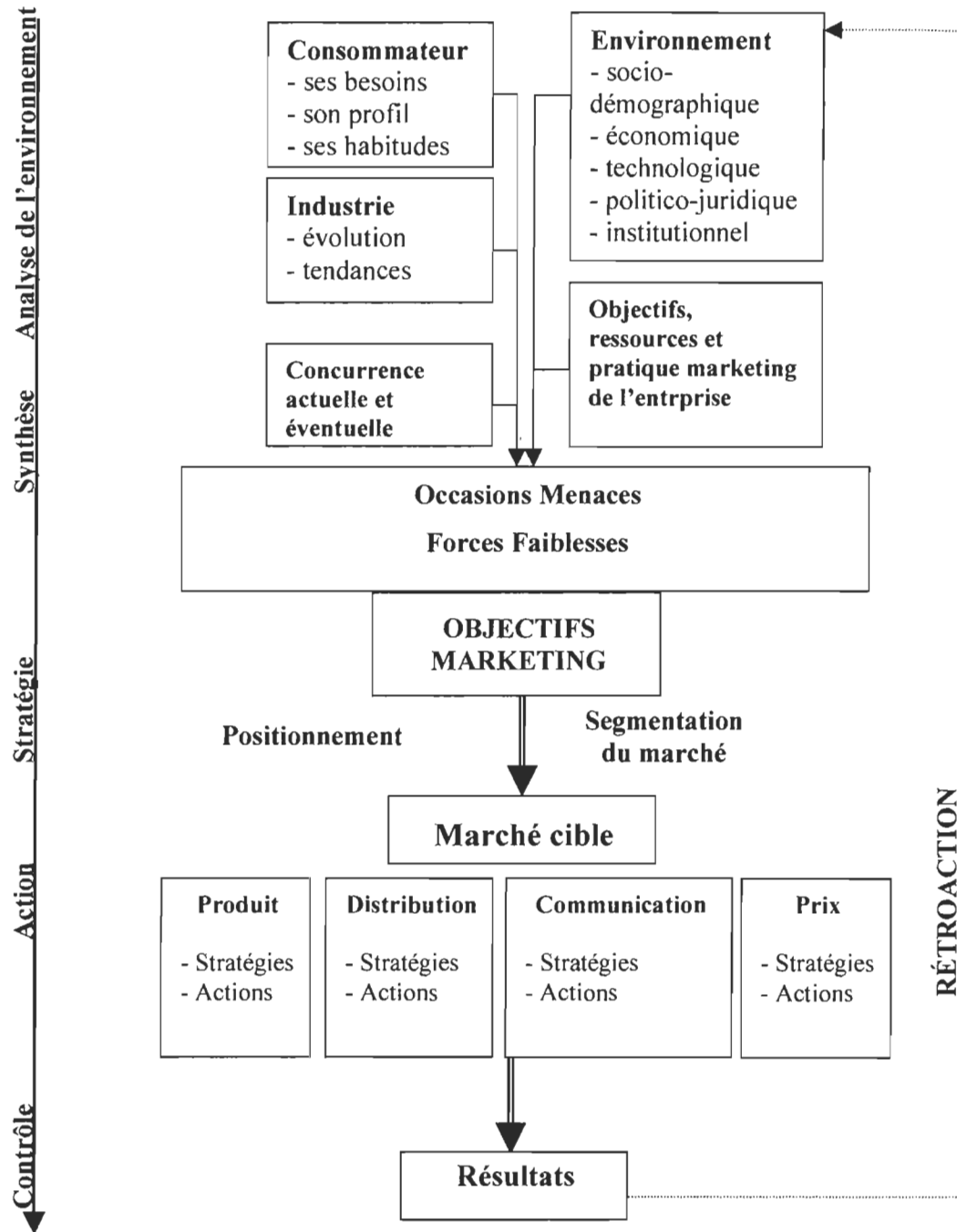
D'après Perreault (1997), il s'agit tout d'abord de choisir le marché cible « le qui », qui consiste à identifier un segment dans le marché analysé précédemment. Par la suite, intervient l'identification du produit « le quoi » adapté aux besoins du segment retenu. Ces deux étapes se situent au niveau du marketing stratégique.

la stratégie du marché correspond au marketing opérationnel et consiste à décider « comment » s'y prendre pour intervenir dans l'environnement concurrentiel selon le couple produit marché déterminé. Avec la stratégie de vente, de prix, de publicité et la stratégie de distribution.

- Contrôle :

Selon Filiatrault (1997), le contrôle est une revue critique de l'efficacité du marketing de l'entreprise. Il consiste en un examen complet et critique de l'environnement, des objectifs, des stratégies et des actions et programmes de marketing en vue de détecter les faiblesses, y apporter les actions correctives nécessaires et, ainsi, améliorer l'efficacité du marketing.

Figure 24 : Processus de planification stratégique en marketing,



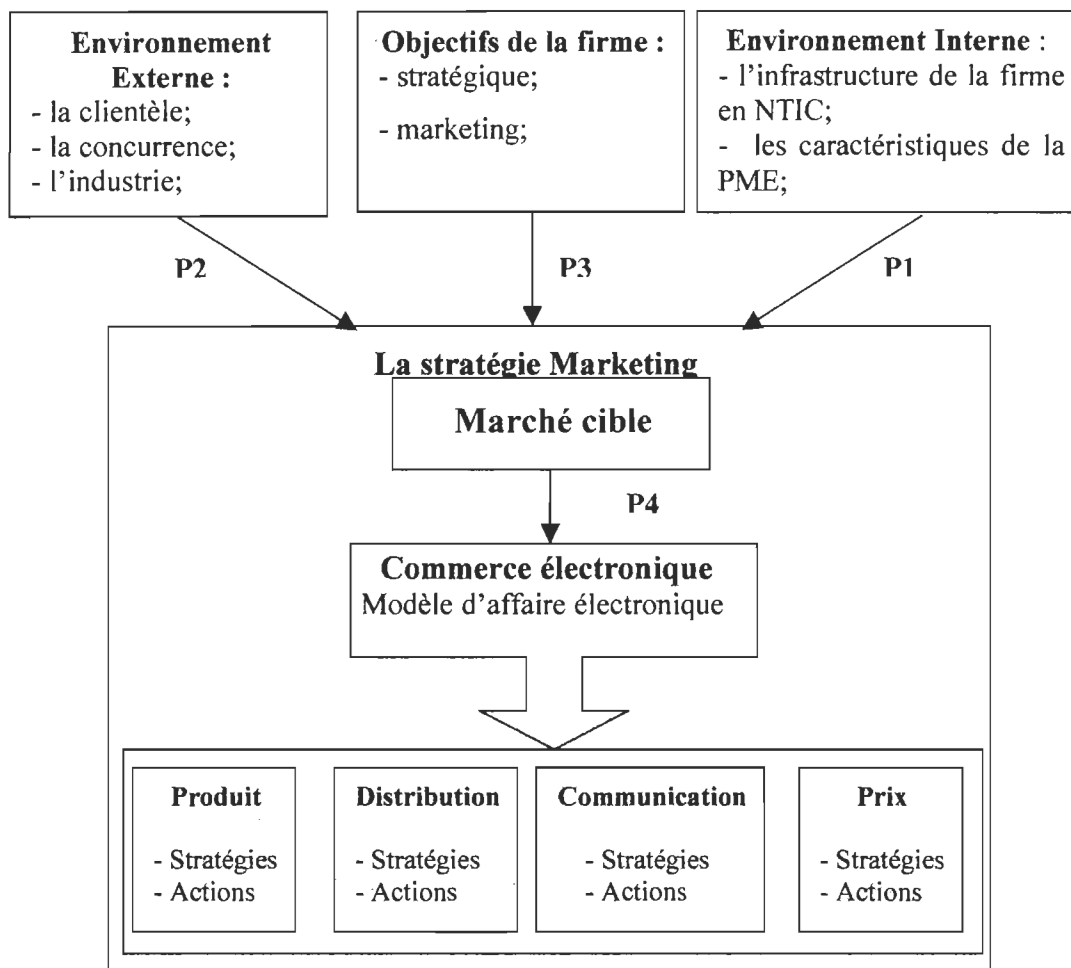
Source : Pettigrew (2000).

### 3.2 Le cadre spécifique de la recherche

L'objectif de cette partie est de définir le cadre conceptuel spécifique de la recherche. La revue de la littérature nous a permis de présenter et d'analyser les différents modèles théoriques qui ont étudiés notre sujet de recherche. Cependant, Le modèle théorique de Pettigrew (2000), est le point de départ utilisé pour étudier la stratégie marketing.

Ainsi, notre cadre conceptuel spécifique (figure 25) est basé principalement sur le modèle de Pettigrew (2000). Il comprend les construits suivants : 1- l'environnement interne, 2- l'environnement externe, 3- l'objectif de l'entreprise, 4- la stratégie marketing et 5- le commerce électronique.

**Figure 25 : Le cadre spécifique de la recherche**



### **3.2.1 L'environnement interne**

L'environnement interne est un construit de contrôle dans notre modèle de recherche. Il comprend deux variables qui sont l'infrastructure en technologie de l'information et les caractéristiques de l'entreprise.

L'infrastructure de la PME en NTIC : Selon Rens et Tocco (2001), avant d'en arriver au commerce électronique, l'entreprise doit passer par des étapes bien connues : l'informatisation, le branchement à Internet, l'implantation d'un site web. Ainsi cette variable de contrôle va nous permettre de mesurer le lien qui peut exister entre le degré d'utilisation des technologies de l'information (système d'information, Internet) et l'intégration du commerce électronique dans la stratégie marketing.

Les caractéristiques de l'entreprise : C'est aussi une variable de contrôle qui nous permettra de mesurer l'influence de la taille et du secteur d'activité de l'entreprise sur l'intégration du commerce électronique dans la stratégie marketing.

Selon Downing (1971), l'environnement interne représente en quelque sorte les forces et les faiblesses de l'entreprise. Ainsi avant de prendre une décision stratégique, l'entreprise doit analyser son environnement interne. Ceci nous amène à formuler notre première proposition de recherche :

*P1 : Le contexte de l'environnement interne influence l'intégration du commerce électronique dans la stratégie marketing.*

### **3.2.2 L'environnement externe**

L'environnement externe constitue un construit indépendant. Il va nous permettre d'analyser les pressions exercées par l'environnement externe, sur la façon dont la firme va intégrer le commerce électronique dans sa stratégie marketing. Selon Hénault et al (1996), le commerce électronique impose une nouvelle culture de consommation qui enclenche une nouvelle culture client et qu'il est évident que la technologie transforme le choix, le choix transforme le marché et le marché transforme le marketing.



D'après Kotler et Dubois (1998), une entreprise est d'autant plus performante qu'elle comprend le monde qui l'environne et sait s'y adapter. La fonction marketing est l'une des fonctions de l'entreprise les plus touchées par les changements de l'environnement dus à Internet et au commerce électronique. Ainsi notre deuxième proposition sera la suivante :

*P2 : L'environnement externe influence l'intégration du commerce électronique dans la stratégie marketing.*

### **3.2.3 L'objectif de la firme**

Il est considéré comme un construit de contrôle dans notre modèle de recherche. D'après Faraggi (1998), toute stratégie d'affaires électroniques doit être élaborée dans le contexte des objectifs généraux de l'entreprise. Les affaires électroniques ne constituent pas uniquement une simple question technique ou de programmation. En effet pour les intégrer dans la stratégie marketing, la firme doit prendre en considération ses objectifs généraux et ses objectifs marketing. Notre troisième proposition de recherche sera donc la suivante :

*P3 : Les objectifs généraux et marketing influencent l'intégration du commerce électronique dans la stratégie marketing.*

### **3.2.4 La stratégie marketing**

La stratégie marketing représente un construit intermédiaire de notre modèle de recherche. Il va nous permettre d'analyser dans un premier temps, l'importance du marketing dans l'entreprise et dans un deuxième temps, tous les changements qui se produisent dans la stratégie marketing de l'entreprise en raison de l'adoption du commerce électronique.

Selon Levinson et al. (1995), plusieurs entreprises offrent maintenant leurs produits en direct. Considérant toutes les possibilités qu'offre le commerce électronique, chaque entreprise doit décider tout d'abord si elle utilisera ce moyen et, dans l'affirmative, pour quels produits destiner à quelles clientèles et avec quelles formes de communication.

Selon Kotler et al. (2000), les mercaticiens peuvent utiliser le commerce électronique de quatre façons : 1 en créant un site web (transactionnel) ; 2 en faisant de la communication (site web informationnel), 3 en participant à des forums, à des groupes de nouvelles ou à des bulletins d'informations ; 4 en utilisant le courriel

Face à ce constat, notre quatrième proposition de recherche serait définie comme suit

*P4 : Plus l'entreprise à une stratégie marketing bien définie plus elle a tendance à utiliser les différentes formes du commerce électronique pour atteindre ses objectifs marketing*

### **3.2.5 Le commerce électronique**

Le construit commerce électronique est un construit dépendant dans le modèle de notre recherche. Il va notamment nous permettre d'analyser comment les entreprises ont intégré le commerce électronique dans leur stratégie marketing.

D'après le Cefrio (2000), il existe différents modèles de commerce électroniques, Ils varient selon le rôle que l'on confie à Internet dans la stratégie marketing : outil de contact, outil transactionnel, outil d'intégration.

Ainsi, quand l'entreprise met en place un site web informationnel. Elle se dote d'une vitrine pour ses produits et services. Ce positionnement informationnel confère à Internet le rôle d'un média en marketing.

Le second modèles de commerce électronique consiste en la mise en place d'un site web transactionnel ou encore la participation à une place de marché électronique. Le positionnement stratégique est fondé sur la réduction des coûts de transaction et sur la réduction de la dépendance vis-à-vis des canaux usuels. Cependant, d'après Reix (2000), le positionnement transactionnel a, de toute évidence, des conséquences plus lourdes pour l'entreprise que le simple positionnement de contact. Il est indispensable de maîtriser les problèmes logistiques et les problèmes liés au paiement. Et d'effectuer des changements importants sur l'organisation et la stratégie de l'entreprise surtout au niveau de la stratégie marketing.

Le troisième modèle dans le commerce électronique est l'intégration des chaînes de valeurs des clients/ fournisseurs. Selon Reix (2000), il consiste à développer un réseau reconfigurable de partenaires, dotés de compétences variées pour pouvoir intégrer, personnaliser et développer de nouveaux produits afin d'offrir au client le meilleur service. Un tel schéma ambitionne de mettre fin à la standardisation des produits : le client exprime, via Internet, ses besoins. Ce choix va déclencher une série de commandes en chaîne (de l'intermédiaire vers des fournisseurs de premier puis de second niveau, vers les assembleurs, les transporteurs et éventuellement les institutions financières). L'avantage est une personnalisation du produit ou du service lié à la disposition de stocks intermédiaires; la contrepartie est un partage d'information entre les partenaires. On matérialise ainsi le concept d'entreprise étendue et l'on s'achemine vers la création de communautés virtuelles associant différents fournisseurs situés le long de la chaîne de valeur et leurs clients.

Ce type de positionnement entraîne des modifications considérables dans le mode de fonctionnement de l'entreprise : concentration sur les compétences clés, segmentation très forte des marchés, nécessité de développer un capital de confiance solide, établissement d'une forte image de marque, maîtrise technique des relations entre partenaires, etc. Il semble promu à un grand avenir car tous les acteurs peuvent y trouver un intérêt : les entreprises qui offrent un service adapté, le logisticien qui procède à une livraison unique, le client qui réduit le temps consacré à l'achat, etc.

## **CHAPITRE 4 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.**

L'objectif principal de ce chapitre est de présenter les choix que nous avons effectués en ce qui concerne la méthodologie de notre étude sur le terrain. Nous avons jusqu'à maintenant procédé, lors des chapitres précédents, à une revue de littérature de tous ce qui concerne le commerce électronique et sa relation avec la stratégie globale de l'entreprise et plus particulièrement avec la stratégie marketing.

Dans ce sens, nous allons décrire les différentes étapes de la méthode utilisée pour répondre à notre objectif de recherche. À savoir, le choix du type de l'étude, l'échantillonnage et l'instrument de mesure.

### **4.1 Le choix du type de l'étude**

Selon Charreire et Durieux (1999), La recherche en science de gestion est caractérisée par deux grandes orientations : la construction ou le test d'un objet théorique. S'il s'oriente vers la vérification, le chercheur a une idée claire et établie de ce qu'il cherche. À l'opposé, si le chercheur s'oriente vers une démarche exploratoire, caractéristique de la construction théorique, le chercheur ignore en grande partie la teneur de ce qu'il va mettre à jour.

D'après Grabet (1999), il est classique de lier l'exploration à une approche qualitative et la vérification à une approche quantitative. Cependant, Selon Thiétart (1999), le choix entre une approche qualitative et une approche quantitative est dicté par les critères d'efficience par rapport à l'orientation de la recherche, construire ou tester. Bien que les garanties de validité interne et de validité externe doivent être envisagées conjointement quel que soit le type de recherche, le chercheur doit se déterminer sur la priorité qu'il accorde à la qualité des liens de causalité entre les variables ou à la généralisation des résultats pour choisir entre une approche qualitative et une approche quantitative.

Ainsi selon Passeron (1999), l'approche qualitative offre plus de garantie sur la validité interne des résultats. Cependant, la limite de cette approche réside dans le fait qu'elle s'inscrit dans une démarche d'étude d'un contexte particulier. Même avec le recours à l'analyse de plusieurs contextes, on ne peut pas généraliser les résultats obtenus. Alors que l'approche quantitative offre des possibilités d'évaluation d'explications rivales du phénomène étudié car elle permet au chercheur de mieux procéder à des regroupements entre les données.

Notre objectif de recherche consiste à analyser et étudier comment les entreprises ont intégré le commerce électronique dans leur stratégie marketing. Cependant, étant donné que peu de littérature traite le commerce électronique en général et le commerce électronique dans la stratégie marketing en particulier, nous envisageons une étude de type exploratoire avec une approche qualitative.

## **4.2 Instrument de mesure**

Selon Thiéart (1999), les principaux modes de collecte de données dans une recherche qualitative sont l'entretien individuel, l'entretien de groupe, ainsi que l'observation participante ou non participante.

Dans le cas de notre recherche nous avons opté pour un entretien semi-directif. Pour cela, nous avons utilisé un guide d'entrevue structuré pour aborder les différents éléments qui composent notre cadre conceptuel. (annexe 1)

Ainsi notre guide d'entrevue comprend cinq sections. Chaque section se compose d'un ensemble de questions qui nous permettent de recueillir les informations sur chaque thème.

La première section nous a permis de collecter les informations sur l'entreprise et son environnement interne. En effet, l'objectif de cette partie est d'une part définir les caractéristiques de l'entreprise tel que le secteur d'activité et la taille. D'autre part, évaluer l'infrastructure de la PME en technologie d'information.

La deuxième section était orientée vers l'environnement externe de l'entreprise. Elle nous a permis d'analyser l'influence des composantes de l'environnement externe sur la décision de l'entreprise d'intégrer le commerce électronique dans sa stratégie marketing. Les éléments de l'environnement externe retenus dans le cadre de cette recherche sont la clientèle, la concurrence et le secteur d'activité.

La troisième section s'intéresse aux objectifs de l'entreprise. Dans cette partie, nous avons défini les grandes lignes de la stratégie de l'entreprise. Ainsi, nous avons défini la mission, le principal objectif et la stratégie de croissance. Cette partie de l'entrevue nous a permis de vérifier notre troisième proposition de recherche sur l'influence des objectifs stratégiques et marketing sur l'intégration du commerce électronique dans la stratégie marketing.

La quatrième section nous a permis d'analyser la stratégie marketing. Durant cette partie de l'entrevue nous avons utilisé le teste de Filiatrault (1997) qui permet d'évaluer l'importance de la stratégie marketing dans la PME. Cependant, afin de définir la stratégie marketing de l'entreprise nous nous sommes basés sur le modèle théorique de Pettigrew (2000). Ainsi, nous avons vérifié pour chaque entreprise les points suivants :

- L'analyse de l'environnement.
- La définition des objectifs stratégiques et marketing.
- La détermination du marché cible.
- L'élaboration des stratégies de produit, de communication, de distribution et de prix.
- L'élaboration d'un processus de contrôle pour la stratégie marketing.

La cinquième et la dernière section de notre entrevue s'intéresse au stratégie du commerce électronique de l'entreprise. Nous avons défini pour chaque entreprise les éléments suivants :

- Le type de la présence web.
- L'utilisation du site web.
- Le marché cible du site web.
- Les modifications apportées sur les stratégies de produits, de prix, de communication et de distribution.
- Les différents services offerts à la clientèle sur le site web.

### **4.3 Le cadre d'échantillonnage**

La sélection des entreprises de notre échantillonnage s'est basée sur un seul critère déterminant. Ce critère exige que les entreprises étudiées doivent avoir une expérience en commerce électronique. Ainsi toutes les entreprises sélectionnées ont un site web. Cependant vu le caractère exploratoire de notre étude, nous nous sommes limités à un échantillon restreint de quatre entreprises.

Les entreprises de l'échantillon sont localisées dans la région de Montréal et de Trois-Rivières. Le choix de ces deux régions se justifie par les points suivants :

- Un grand nombre de firme y demeurent.
- Un positionnement géographique jugé proche donc cela nous permet de réduire les coûts.
- Un environnement où nous avons beaucoup de contact personnel. Cela a facilité la sélections et le contact des entreprises.

Les entreprises de l'échantillon oeuvrent dans des domaines d'activité différents. Cependant, en plus d'avoir une expérience en commerce électronique, nous avons exigé que cette expérience soit de type entreprise/ consommateur final (B to C).

En résumé, nous pouvons dire que notre méthode d'échantillonnage est non probabiliste. La sélection de l'échantillon est non aléatoire. Nous avons fixé un seul critère de sélection qui est l'expérience en commerce électronique de type entreprise/consommateur. Nous avons fixé des rendez-vous avec les responsables des entreprises pour des entrevues en moyen d'une heure.

## **CHAPITRE 5 : RÉSULTATS DE L'ÉTUDE**

Dans ce chapitre nous allons présenter les résultats de notre étude empirique. Comme nous l'avons définie dans le chapitre précédent, notre étude consiste à analyser qualitativement les différentes informations recueillies par le biais du guide d'entrevue. Tout d'abord, nous allons présenter les résultats de l'entrevue pour chaque entreprise. Ensuite, nous allons vérifier la validation des propositions de recherche pour l'ensemble de l'échantillons. Dans le but de conserver l'anonymat des entreprises étudiées, nous leur avons donné des lettres alphabétiques (A, B,C, D).

### **5.1 La présentation des entreprises.**

#### **5.1.1 L'entreprise A**

##### ***5.1.1.1 L'environnement interne***

« L'entreprise A » est une entreprise de Montréal fondée en 1978. Elle est spécialisée dans le commerce de détail. Elle dispose d'un réseau de quatre boutiques dans la mode féminine et masculine. Cette entreprise a une expérience relativement jeune en commerce électronique parce que cela fait seulement deux ans qu'elle a lancé un site web informationnel. L'entrevue s'est déroulé le 6 Mai 2002 avec un cadre commercial de l'entreprise.

« L'entreprise A » dispose d'une infrastructure relativement modeste en technologies de l'information. En effet, elle utilise seulement un Intranet avec un système de messagerie électronique. Concernant les applications informatiques utilisées, nous avons remarqué qu'elle utilise un progiciel pour la gestion des ventes (facturation, compte client, gestion des commandes), la gestion des ressources humaines (la paie, gestion du personnel) et la gestion financière.

Cependant, nous avons remarqué que le personnel de l'entreprise se correspond en utilisant principalement les notes de service sous format papier et les messages vocaux. Dernièrement, l'entreprise a commencé à encourager son personnel pour qu'il utilise le



courriel électronique parce que selon elle, le courriel électronique coûte moins cher que le courriel normal. Ceci a été confirmé dans notre revue de littérature.

Ainsi, nous pouvons dire que « l'entreprise A » est en train d'automatiser son processus d'affaires internes (système comptable, paie, gestion des ventes), en utilisant un progiciel de gestion. Néanmoins, elle n'a pas encore intégré toute sa chaîne de valeur ajoutée en un seul système de gestion.

#### ***5.1.1.2 L'environnement externe***

Dans cette partie de l'entrevue nous avons voulu analyser l'influence de l'environnement externe. À savoir la clientèle, la concurrence et le secteur d'activité, sur la stratégie e-commerce de l'entreprise. Ainsi la clientèle de « l'entreprise A » utilise beaucoup Internet pour le courriel, pour effectuer des recherches et pour les achats commerciaux. Également, la concurrence de l'entreprise utilise beaucoup le commerce électronique dans sa stratégie commerciale. En effet, « l'entreprise A » consulte régulièrement les sites web de ses concurrents.

Pour le secteur d'activité de « l'entreprise A », en général, il est très instable et la clientèle est peu fidèle. L'entreprise est obligée de changer régulièrement ses produits et ses services d'une part pour suivre la tendance du marché de la mode et d'autre part parce que les actions de la concurrence sont très instables.

Ainsi, « l'entreprise A » a implanté un site web en raison de quatre facteurs. Premièrement, afin de faire connaître l'entreprise. Deuxièmement, pour satisfaire une clientèle exigeante en lui offrant plus de service sur le site web de nature à les aider à prendre leur décision d'achat. Troisièmement, pour améliorer la qualité du service par rapport à la concurrence en offrant de nouveaux services à la clientèle. Quatrièmement, afin d'augmenter la part de marché.

Dans le cas de « l'entreprise A » nous pouvons dire que l'environnement externe, représenté par la clientèle et la concurrence, a beaucoup influencé l'intégration du commerce électronique dans la stratégie marketing de l'entreprise.

### ***5.1.1.3 L'objectif de l'entreprise***

À travers cette partie de l'entrevue nous avons voulu d'abord déterminer les objectifs stratégiques de l'entreprise et ensuite savoir si ces objectifs ont influencé la décision de l'entreprise d'adopter le commerce électronique.

Nous avons remarqué que la direction de « l'entreprise A » a mis en place une planification stratégique très élaborée. Selon la direction de l'entreprise ceci lui permet de mieux comprendre son environnement et de détecter à temps les opportunités qu'il recèle. Dans ce cadre, l'entreprise a défini une mission qui détermine clairement sa raison d'être ainsi que des indicateurs sur ses orientations futures. En plus de cela, la mission est connue de tous les employés.

Également, elle considère l'accroissement des revenus et les profits comme son principal objectif stratégique. Pour l'atteindre, elle a fixé dès sa création une stratégie de développement qui consiste à accroître constamment le taux de croissance. Dans ce cadre, « l'entreprise A » explique que la décision de créer un site web n'est pas arbitraire mais au contraire, c'est une nécessité stratégique imposée par l'environnement externe de l'entreprise et notamment la concurrence.

« L'entreprise A » a instauré un système de contrôle et de suivie pour sa stratégie. Il s'agit d'un ensemble de paramètres et d'indicateurs pour faire le suivie du rendement financier et de l'efficacité opérationnelle interne. Cependant, ce système de suivie n'implique pas la stratégie du commerce électronique. En effet, l'entreprise A ne dispose pas vraiment d'une stratégie bien définie du commerce électronique. Les dirigeants de cette entreprise considèrent le commerce électronique seulement comme un outil de communication marketing dont l'objectif est d'augmenter les ventes.

### ***5.1.1.4 La stratégie Marketing***

La direction de « l'entreprise A » accorde une très grande importance à la stratégie marketing. D'ailleurs, elle considère le marketing comme le pivot de l'orientation stratégique de l'entreprise. Ainsi, cette entreprise dispose d'un plan marketing où sont

définis clairement les objectifs, les stratégies et tactiques, les échéanciers et les responsabilités.

« L'entreprise A » effectue annuellement une analyse de l'environnement économique, démographique, géographique et technologique, de même qu'une analyse de ses clients, de ses marchés et de la concurrence. Selon la direction de l'entreprise, la majorité des informations est recueillie, aussi bien par l'intermédiaire du réseau de distribution, que par des études comparatives sur la concurrence. Par conséquent, il s'agit plus souvent d'études informelles.

Le plan marketing de l'entreprise définit les différents segments de marché cibles. Pour la gestion de ses produits, « l'entreprise A » a instauré une procédure bien établie d'évaluation, de modification et d'abandon des produits. De même que les prix sont ajustés de façon régulière en tenant compte des coûts, du marché, de la valeur perçue et de la concurrence. Ils sont communiqués clairement aux employés, aux représentants, et aux clients. Concernant la stratégie de communication, « l'entreprise A » fait un effort soutenu dans la communication intégrée : publicité, relation publique, marketing direct et communication avec les employés. À cela s'ajoute dernièrement le site web de l'entreprise dont la création fait partie de cette politique de communication intégrée de l'entreprise.

Quant à la gestion des ventes, l'entreprise fixe des objectifs de ventes. Elle organise assez régulièrement des rencontres avec les vendeurs pour le suivi des objectifs fixés et faire connaître à l'équipe de vente les orientations stratégiques de l'entreprise.

En somme, nous pouvons dire que « l'entreprise A » dispose d'une stratégie marketing bien définie. Cette stratégie intègre le commerce électronique comme un outil de communication et de promotion pour l'activité de l'entreprise.

#### ***5.1.1.5 Le commerce électronique***

« L'entreprise A » a mis en place un site Web informationnel. Selon la direction de l'entreprise, il s'agit d'une vitrine pour les produits et services de l'entreprise. D'après Monod et Rowe (1999), ce positionnement informationnel confère à internet le rôle

classique d'un média en marketing. « L'entreprise A » utilise principalement son site Web pour fournir des renseignements, qui sont mis à jour quotidiennement, sur l'entreprise et sur ses produits et services. Dans ce cadre, elle offre les services d'une styliste virtuelle qui joue le rôle d'une conseillère en mode. La clientèle peut aussi utiliser un mannequin virtuel ajustable selon la taille. Selon l'entreprise, c'est un outil qui aide la clientèle à choisir les produits pour ensuite faciliter la décision d'achat.

Ce site Web s'adresse à la clientèle de l'entreprise surtout au Canada. Pour le faire connaître, l'entreprise a publié l'adresse Web sur plusieurs supports tel que; les cartes d'affaire, la papeterie de l'entreprise, les annonces publicitaires et les pages jaunes ainsi que dans les principaux moteurs de recherche.

« L'entreprise A » utilise également, son site Web comme un moyen pour recueillir les commentaires de la clientèle. Ceci corrobore avec l'étude de Reix (2000). Qui affirme que ce genre de sites offre la possibilité aux prospects de préciser leurs demandes d'informations spécifiques, de correspondre par messagerie électronique, de répondre à des questionnaires en ligne. Ce retour d'information immédiat permet ensuite des approches marketing directes ciblées, des analyses des besoins de la clientèle, etc. dans d'excellentes conditions de délais et de coûts.

D'après Reix (2000), ce type de positionnement n'exige aucune modification importante dans l'organisation de l'entreprise. Ceci se vérifie dans le cas de l'entreprise A qui n'a effectué aucune modification organisationnelle dans sa structure. En plus, elle ne dispose pas d'une très grande infrastructure en technologie de l'information.

## **5.1.2 L'entreprise B**

### ***5.1.2.1 L'environnement interne***

Créée en 1988, « l'entreprise B » est une PME basée à Victoriaville. Elle offre à sa clientèle une gamme complète de produits et de services dans le domaine de l'informatique, incluant la formation en bureautique. L'entreprise dessert autant les particuliers que les clientèles d'affaires. Elle dispose d'un seul point de vente. En septembre 2000, elle a lancé son site web transactionnel pour la vente en ligne d'ordinateurs et de matériel informatique. L'entrevue s'est déroulée avec le propriétaire dirigeant.

« L'entreprise B » dispose d'une infrastructure sophistiquée en technologies de l'information. En effet, elle exploite un système d'information qui intègre tous les modules de l'entreprise (gestion financière, gestion du personnel, marketing...). Comme résultat : la moindre transaction se répercute immédiatement partout. Nous avons remarqué aussi que le personnel de cette entreprise correspond principalement avec le courriel électronique.

Ainsi, « l'entreprise B » a intégré toute sa chaîne de valeur ajoutée au sein d'un seul système d'informations. Ceci, selon la direction, avait comme objectif de rendre l'entreprise plus concurrentielle, productive et efficace.

### ***5.1.2.2 L'environnement externe***

Concernant les trois composantes de l'environnement externe de l'entreprise, nous avons remarqué que la clientèle de l'entreprise utilise beaucoup internet pour le courriel, effectuer des recherches d'information, l'achat commercial. À ce niveau l'entreprise se base sur des études faites par l'industrie qui démontrent que la majorité de la clientèle du secteur informatique utilise beaucoup internet.

Pour la concurrence de l'entreprise, elle a intégré le commerce électronique dans sa stratégie de vente. Selon la direction, tous les concurrents directs de l'entreprise ont lancé

des sites Web transactionnels. Pour évaluer leurs stratégies d'affaires électronique « l'entreprise B » consulte régulièrement aussi bien leurs sites Web que les services de répertoire en ligne.

Le secteur d'activité de « l'entreprise B » est caractérisé par l'instabilité. Selon l'entreprise, c'est un domaine en constante évolution dont la clientèle n'est fidèle que pour l'entreprise qui présente des offres intéressantes, des services d'après vente et de soutien technique professionnel.

Pour « l'entreprise B » la décision d'implanter un site Web avait comme principal objectif l'amélioration de la qualité du service par rapport à la concurrence afin de développer sa part de marché et devenir un leader local en matière de vente de produits informatiques.

#### *5.1.2.3 L'objectif de la firme*

Selon Downing (1971), dans le cas des PME, l'objectif de la firme correspond bien souvent aux objectifs même de l'entrepreneur, à ses valeurs et à ses priorités. C'est le cas dans « l'entreprise B », dont l'entrepreneur s'occupe de toutes les décisions stratégiques dans la vie de l'entreprise. Bien qu'il n'ait pas défini formellement de stratégie, l'entrepreneur a toujours suivi une certaine ligne de conduite matérialisée par une stratégie fondamentale. Cette stratégie se base sur la diversification de l'offre aux clients ainsi qu'une spécialisation dans le domaine des services.

L'entrepreneur explique que l'objectif de sa PME est de maintenir la croissance à un rythme plus élevé, prendre une part de marché significative dans le segment du corporatif. Ainsi qu'accroître la recherche et développement en réseautique et développer l'offre dans le site internet de l'entreprise. Le processus de contrôle de cette stratégie se fait à travers l'analyse des états financiers. Il est aussi présent au niveau commercial avec les plans et objectifs de vente. Pour son site Web, elle a seulement développé une application qui lui permet de calculer le nombre de visiteur du site Web.

#### *5.1.2.4 La stratégie marketing*

En réalité, « l'entreprise B » ne dispose pas d'une stratégie marketing formelle. L'entrepreneur explique qu'au début l'entreprise accordait un faible intérêt à la fonction marketing. Néanmoins, il est maintenant conscient de l'importance de cette fonction pour le développement et la croissance de l'entreprise.

La stratégie marketing chez « l'entreprise B » consiste en la diversification de son offre aux clients ainsi qu'une spécialisation dans le domaine des services. Cependant, l'entreprise n'a jamais fait d'étude de marché. Elle analyse le marché et la concurrence avec une approche informelle.

« L'entreprise B » a bien défini les différents segments de son marché. Elle cherche constamment à ajuster ses produits en fonction de la clientèle. D'ailleurs, elle a procédé régulièrement à l'évaluation, modification et l'abandon des produits dont la vente ou la rentabilité est faible. Également, les prix sont ajustés en tenant compte des coûts et de la concurrence.

Pour la politique de communication, l'entrepreneur nous a expliqué que son entreprise fait un effort de publicité et de relation publique, notamment à l'occasion des expositions professionnelles où l'entreprise participe activement.

En outre, la gestion des ventes dans l'entreprise se limite au suivi des résultats des ventes. Quant au service à la clientèle, il est assuré par le personnel de vente et le personnel technique de l'entreprise.

Pour conclure cette partie, on comprend que « l'entreprise B » n'a pas de stratégie marketing bien définie. Il s'agit seulement des politiques informelles de l'entrepreneur. D'ailleurs, elle ne dispose pas de plan marketing détaillé. Les décisions stratégiques sont prises par le propriétaire dirigeant.

#### *5.1.2.5 Le commerce électronique*

Comme nous l'avons déjà mentionné, « l'entreprise B » a lancé un site web transactionnel. Elle l'utilise aussi bien pour faire la promotion aux produits de l'entreprise que pour la vente ou les commandes en ligne. Le principal marché géographique ciblé par ce site web est la région des Bois-Francs. C'est un site web qui dessert autant les particuliers que la clientèle d'affaire de la région.

L'entreprise n'a apporté aucune modifications sur les caractéristiques des produits vendus sur son site. Pour le faire connaître à sa clientèle, elle a publié son adresse web sur ses cartes d'affaires, sur les publications (les rapports et les documents promotionnels) et dans les répertoires industriels.

Quant au réseau de distribution, même en intégrant le commerce électronique, l'entreprise ne l'a pas modifié. Par contre, selon l'entreprise, le réseau de distribution traditionnel joue un rôle de soutien pour les ventes réalisées sur le web. Cependant, le chiffre d'affaires réalisé sur le web n'est pas encore important par rapport à celui réalisé par le réseau traditionnel.

Le site web de l'entreprise n'est opérationnel que durant les heures d'ouverture de l'entreprise. Néanmoins, il est mis à jour quotidiennement.

D'après Reix (2000), le positionnement transactionnel a, de toute évidence, des conséquences plus lourdes pour l'entreprise que le simple positionnement de contact. Il est indispensable de maîtriser les problèmes logistiques et les problèmes liés au paiement. Et d'effectuer des changements importants sur l'organisation de l'entreprise au niveau des services commerciaux, les services de livraison, d'après-vente, etc. Toutefois, « l'entreprise B » n'a pas effectué de modification sur son organisation. C'est simplement le personnel de vente dans le magasin qui s'occupe de la gestion des ventes réalisées sur le web. Le processus de contrôle stratégique de « l'entreprise B » se limite à des paramètres de suivi du rendement financier et des objectifs de vente.



### **5.1.3 L'entreprise C**

#### ***5.1.3.1 L'environnement interne***

« L'entreprise C » exploite un réseau de dix magasins, dans le domaine de la vente au détail de livres, presse, disque compact, instruments de musique et partitions musicales. En septembre 1999, le site Web transactionnel de l'entreprise a été mis en ligne. Il s'agit d'un des plus importants magasins virtuels francophones en Amérique du Nord, qui offre aux internautes plusieurs titres de livres en français, titres de CD dans toutes les langues et de tous les genres musicaux, de même que plusieurs titres de vidéos en format VHS et en format DVD dans toutes les langues. L'entrevue s'est déroulée avec un garde commerciale.

« L'entreprise C » dispose d'une infrastructure très perfectionnée en technologie de l'information. Elle exploite un système d'information qui intègre toutes les opérations courantes de l'entreprise de la réception de la commande jusqu'à la livraison des marchandises. Ce système intègre aussi la gestion des ressources humaines et la gestion financière. Selon la direction de « l'entreprise C », l'infrastructure en technologie de l'information est devenue capitale pour réduire les coûts et faciliter la communication d'information entre les employés de l'entreprise.

#### ***5.1.3.2 L'environnement externe***

Selon « l'entreprise C », les réactions de l'environnement externe influencent beaucoup ses décisions stratégiques. En effet, elle accorde une grande importance à l'analyse des trois composantes retenues par cette recherche pour analyser l'environnement externe. À savoir la clientèle, la concurrence et le secteur d'activité.

La clientèle de cette entreprise se caractérise beaucoup par l'utilisation d'Internet pour le courriel, pour effectuer des recherches d'informations et pour les achats commerciaux. Également, « l'entreprise C » accorde une grande importance aux actions de la concurrence. Elle évalue fréquemment les stratégies d'affaire de ses concurrents, en consultant régulièrement soit leurs sites Web, soit les services de répertoire en ligne pour voir si et comment ils y sont énumérés. D'après l'entreprise, la concurrence est l'une des

raisons majeures qui l'ont poussées à lancer un site Web. Ceci montre, toujours selon « l'entreprise C », qu'elle dispose d'une stratégie efficace d'évaluation de la concurrence.

Quant au secteur d'activité, la troisième composante de l'environnement externe, l'entreprise le juge très instable. La clientèle est peu fidèle à l'entreprise. Les produits changent très vite. Les actions de la concurrence sont très instables. L'entreprise explique que le lancement de son site Web avait comme objectifs la réduction de l'incertitude du marché, la satisfaction d'une clientèle exigeante et peu fidèle, le développement de la part de marché et l'amélioration de la qualité des services par rapport à la concurrence.

### ***5.1.3.3 L'objectif de l'entreprise***

À vrais dire « l'entreprise C » ne dispose pas d'une mission formelle. Cependant, quand nous avons posé la question à la direction, celle-ci nous a expliqué qu'elle a défini une mission informelle qui considère que l'entreprise est un spécialiste francophone dans le domaine de la distribution et de la vente au détail de disques, livres, presse, vidéo/DVD et logiciel.

À l'instar de la majorité des PME, Les décisions stratégiques chez « l'entreprise C » sont prises par le propriétaire dirigeant. Celui-ci fixe les objectifs et intervient dans toutes les décisions. À ce niveau, l'entreprise considère l'accroissement des revenus et des profits comme objectif principal. Pour l'atteindre, elle a adopté une stratégie qui consiste à accélérer la croissance le plus vite possible.

Cependant, les décisions relatives aux affaires électroniques et à la technologie sont prises par un gestionnaire responsable de la technologie. Sa mission consiste en la mise en œuvre des stratégies de l'entreprise et le suivi et la maintenance de l'infrastructure en technologie d'information y compris le site Web transactionnel.

Concernant les paramètres de contrôle et de suivie de la stratégie, nous avons remarques que l'entreprise C a instauré un processus de contrôle. Ce dernier concerne toutes les stratégies de l'entreprise de même que sa stratégie d'affaire électronique. Dans ce cadre,

elle a développé par exemple des applications automatiques qui lui permettent de mesurer le nombre de visiteur du site Web et d'analyser les besoins de la clientèle.

#### ***5.1.3.4 La stratégie marketing***

La direction de « l'entreprise C », considère le marketing comme un outil nécessaire qui permet d'augmenter les ventes. C'est pourquoi, elle lui accorde une très grande importance. Afin de réaliser son objectif stratégique de croissance, « l'entreprise C » s'efforce de répondre à des besoins précis de marchés ciblés qui offrent un potentiel de croissance et de rentabilité. Pour cela elle réalise annuellement une analyse de l'environnement, économique, démographique, technologique, de même qu'une analyse de la clientèle, du marché et de la concurrence.

Toutefois, le plan marketing chez « l'entreprise C » est implicite; la planification se fait surtout à court terme selon les occasions d'affaires qui se présentent. Par contre, l'entreprise définit très bien le potentiel des ventes et les ventes des divers segments de marché, clients, territoires, produits et services. Également, l'entreprise a une procédure bien établie d'évaluation, de modification et d'abandon des produits. Les prix sont ajustés de façon régulière en tenant compte des coûts, du marché, de la valeur perçue et de la concurrence. Ils sont communiqués clairement aux employés, aux représentants et aux clients.

Concernant la gestion du circuit de distribution, la préoccupation majeure de l'entreprise est de vendre à la clientèle. Cependant, elle procède, à l'occasion, à l'évaluation de son circuit de distribution. De même que la gestion des ventes se limite à la fixation des objectifs et au suivi des résultats.

Par contre, la gestion de la communication se fait d'une façon intégrée. À ce niveau, elle adopte une stratégie de communication intégrée (publicité, relations publiques, marketing direct et communication avec les employés). D'après le répondant, la communication et le service à la clientèle sont deux conditions sine qua non pour la réussite d'une entreprise de distribution. En effet, « l'entreprise C » accorde aussi une grande importance au service à la clientèle. D'ailleurs, ce n'est pas seulement la responsabilité d'un département

en tant que tel mais c'est la responsabilité de tous les employés qui sont conscients de la valeur du client pour l'entreprise.

D'après notre étude sur la stratégie marketing de « l'entreprise C » nous avons remarqué à ce niveau qu'elle a une stratégie bien définie ainsi qu'un plan marketing très détaillé. Ce plan n'est pas communiqué à tous les employés et il est assujéti aux modifications et aux changements du propriétaire dirigeant. Également l'entreprise ne procède pas assez souvent aux études de marché et de l'environnement. Cela dépend généralement de la présentation des occasions d'affaires. Néanmoins, cette entreprise a mis en place un système de contrôle de sa stratégie marketing qui lui permet d'analyser les ventes et la rentabilité. D'évaluer l'atteinte des objectifs marketing, de mesurer la satisfaction de la clientèle et de contrôler les principales dépenses de marketing et d'en mesurer l'effet.

#### *5.1.3.5 Le commerce électronique*

En septembre 1999, le site Web transactionnel de l'entreprise C a été mis en ligne. Il s'agit d'un important magasin culturel francophone sur le web au Canada. Il offre aux internautes plus de 340 000 titres de livres en français, 193 000 titres de CD dans toutes les langues et de tous les genres musicaux, de même que plus de 28 000 titres de vidéos en format VHS et 8 300 titres de vidéos en format DVD dans toutes les langues.

« L'entreprise C » utilise ce site Web pour fournir des renseignements sur l'entreprise, fournir des informations sur les produits et services, pénétrer de nouveaux marchés, la vente en ligne, fournir les services après vente et pour recueillir les suggestions des clients.

C'est un site Web qui a comme principal marché cible les consommateurs finaux partout au monde et spécialement en Amérique du Nord. Cependant l'entreprise n'a pas défini une zone de chalandise.

Les produits vendus sur ce site Web sont les mêmes qui sont vendus dans le magasin traditionnel de l'entreprise. Néanmoins, les seules modifications que l'entreprise a apportées sur ces produits c'est au niveau de l'information qu'on les trouve. Ainsi,

l'entreprise profite des avantages que lui offre le site Web pour donner plus d'informations possibles sur ses produits afin d'aider le client à prendre sa décision d'achat.

Pour promouvoir sa présence en ligne, « l'entreprise C » a publié son adresse Web sur ses cartes d'affaires, sur la papeterie de l'entreprise et sur les publications, les rapports, les documents promotionnels. Également, « l'entreprise C » fait connaître son site Web à sa clientèle à travers : des annonces publicitaires, dans des communiqués de presse saluant les évolutions du site et de son audience. Dans le même objectif, l'entreprise publie son adresse Web, au moyen des liens dynamiques, dans des sites connexes (bandeaux publicitaires) et par l'enregistrement dans les principaux moteurs de recherches locaux. Tel que la toile du Québec ou mondiaux tel que Google et yahoo.

« L'entreprise C » considère qu'avec l'intégration du commerce électronique dans sa stratégie marketing, elle a modifié son réseau de distribution traditionnel en faisant apparaître de nouveaux intermédiaires. Étant donnée que son site Web, qui est mis à jour quotidiennement, offre un service interactif 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Ceci lui permet d'être tout le temps à la disposition de sa clientèle. Alors, qu'avec le réseau de distribution traditionnel, l'entreprise n'est en service que moins de 24 heures par jour, mais 7 jours sur 7.

Dans le cadre de son site Web, les clients de l'entreprise peuvent aussi bien vérifier tous les informations relatives à leur compte et les mettre à jour, que passer des commandes et effectuer des transactions financières protégées. À travers ce site Web la clientèle peut aussi entrer en contact avec l'entreprise au moyen d'un lien de courriel électronique ou une ligne téléphonique sans frais. Ce qui offre à l'entreprise une source riche d'informations sur les besoins des clients et sur leurs commentaires. D'ailleurs, l'entreprise insiste à répondre directement aux questions de chaque client concernant les produits, le service après vente et les promotions en vigueur.

#### **5.1.4 L'entreprise D**

##### ***5.1.4.1 L'environnement interne***

« L'entreprise D » est une PME familiale, créée en 1986. Elle emploie une dizaine de personnes. Elle se spécialise dans la production et la distribution d'équipements de parcs et de terrains de jeux. Au début de son activité, la société s'est spécialisée dans la distribution. Ce n'est que six ans plus tard qu'elle a développé sa propre chaîne de production de mobilier et accessoires urbains en plastique recyclé (bain, panier à rebut...), pour arriver actuellement à 25 % du chiffre d'affaires. En 2001, elle a inauguré un site Web informationnel où ses produits ont été soigneusement présentés afin de permettre à la clientèle de les découvrir. Dans le cas de cette entreprise, l'entrevue s'est déroulée avec un administrateur de l'entreprise.

« L'entreprise D » ne dispose pas d'une infrastructure importante en technologie de l'information. En effet elle n'utilise pas un système d'information pour la gestion de son activité. C'est vrai que le personnel utilise l'outil informatique dans la gestion des opérations courantes mais il s'agit seulement d'applications informatiques indépendantes sous forme de logiciels pour la gestion des ressources Humaines, la comptabilité, la tenue de stock et les comptes clients. De plus, le personnel de l'entreprise se correspond à l'interne au moyen de notes de service sous format papier. De même que les commandes des clients se font généralement à travers le fax ou le téléphone.

Selon la direction de l'entreprise, la mauvaise gestion de l'information constitue l'une des faiblesses de l'entreprise. Consciente de ce problème, « l'entreprise D » projette d'investir dans un système d'information intégré. Ceci va lui permettre de bien gérer son activité et d'éviter la perte d'informations entre les employés.

##### ***5.1.4.2 L'environnement externe***

Durant cette partie de l'entrevue, l'objectif suivi était de déterminer ce que les trois composantes de l'environnement externe (la clientèle, la concurrence, secteur d'activité), ont influencé la décision de l'entreprise d'implanter le site Web.

Concernant la clientèle de l'entreprise, elle est trop exigeante et peu fidèle. Elle demande beaucoup d'informations sur les produits et leurs caractéristiques avant de prendre la décision d'achat. Selon la direction de l'entreprise c'est la première raison qui l'a poussé à lancer un site Web. Ce dernier lui a offert donc un support riche qui lui permet de donner plus d'informations sur ses produits.

D'ailleurs la concurrence de l'entreprise a déjà suivi la même démarche en lançant des sites Web riches en informations techniques sur les produits. D'après l'entreprise, la recherche sur les sites Web de la concurrence constitue une grande source d'information sur eux et sur les tendances du marché. Ainsi, le secteur d'activité de « l'entreprise D » est très instable, les actions de la concurrence sont trop compétitives. C'est en vue de diminuer les incertitudes de l'environnement que l'entreprise a lancé un site Web. Il lui permet à la fois de satisfaire une clientèle exigeante et d'améliorer la qualité du service par rapport à la concurrence.

#### ***5.1.4.3 L'objectif de la PME.***

La société a défini comme mission, être créateur d'environnements distinctifs dans l'industrie des équipements de jeux, des mobiliers et des accessoires urbains et fournir à des prix compétitifs des produits de qualités, esthétiques, amusants, instructifs, confortables et sécuritaires pour les petits et les grands. « L'entreprise D » promet sa clientèle d'avoir un service rapide, efficace, crédible et attentionné. « Des concepts innovateurs et des produits adaptés à leurs exigences; le meilleur rapport qualité / prix. ».

Comme toute PME, les principaux objectifs de « l'entreprise D » sont définis par le propriétaire dirigeant. Il s'agit notamment de l'augmentation du chiffre d'affaires, la satisfaction de la clientèle et l'élargissement de la gamme des produits sur le marché. La planification stratégique se fait dans le court terme, par an généralement. Elle se base sur les cinq dernières années pour prévoir l'année en cours.

En effet, les forces et les faiblesses de l'entreprise sont prises en considération lors de la planification et ceci pour mieux atteindre les objectifs cités auparavant. Selon le

répondant, la grande partie de la planification stratégique est formelle sous forme de rapports et documents écrits. Cependant, l'entreprise procède aussi à la planification de type informelle. Il s'agit notamment des réflexions stratégiques de l'entrepreneur.

C'est seulement le propriétaire dirigeant et le contrôleur de gestion, qui sont responsables de la planification stratégique de la PME. Ceci ne veut pas dire que les autres responsables ne contribuent pas à la planification de l'entreprise. Cependant, l'entrepreneur essaye de déléguer mais avec plus de vérification. Autrement dit, il délègue certaines tâches mais le contrôle se fait au jour le jour.

Nous pouvons conclure que, cette entreprise est orientée vers une planification stratégique bien élaborée, mixte (formelle et informelle), flexible et adaptée à son environnement. La décision de lancer le site Web de l'entreprise découle de la bonne planification stratégique de l'entreprise. Ainsi le répondant explique que la direction de l'entreprise a décelé, à travers la planification stratégique, les possibilités qu'offre Internet comme un outil informationnel riche et moins coûteux pour l'entreprise.

#### ***5.1.4.4 La stratégie marketing***

« L'entreprise D » accorde une importance croissante à la stratégie marketing. Elle explique cela par l'importance de la fonction distribution au sein de l'entreprise. Toutefois, le marketing ne reçoit beaucoup d'attention que parce que les ventes en dépendent. Néanmoins, l'entreprise accorde beaucoup d'importance aux besoins du marché. Elle s'efforce de répondre à des besoins précis de marchés ciblés qui offrent un potentiel de croissance et de rentabilité.

Le dirigeant de l'entreprise se réfère beaucoup aux mouvements de l'environnement, aux opportunités et aux menaces. Par exemple, ils observent de près ce qui se passe aux États-Unis au niveau économique. Parce que les principaux clients de l'entreprise s'y trouvent. L'entreprise explique qu'elle fait aussi des analyses de l'environnement économique, démographique de même qu'une analyse de la clientèle, du marché et de la concurrence mais d'une manière informelle.



En dépit de l'importance qu'elle accorde au marketing, « l'entreprise D » ne dispose pas d'un plan marketing formel. Il est implicite. Elle procède à une planification marketing à court terme selon les occasions d'affaires qui se présentent.

Pour la gestion des produits, l'entreprise procède à l'évaluation continue des produits dont la vente ou la rentabilité est faible. Elle effectue souvent des modifications sur ses produits pour qu'ils puissent répondre aux exigences de la clientèle et être ainsi compétitif sur le marché. De même, la gestion des prix se fait de façon régulière en tenant compte des coûts et du marché.

À propos de la gestion de la communication, l'entreprise fait des efforts de publicité et de relations publiques. Il s'agit notamment des brochures sur les produits, les annonces publicitaires et la participation dans les foires professionnelles.

La gestion des ventes dans « l'entreprise D » se fait selon les objectifs. Ainsi, la direction fixe des objectifs de vente et organise régulièrement des rencontres avec le personnel pour faire le suivi et l'évaluation selon les résultats obtenus.

Pour conclure, nous pouvons dire que « l'entreprise D » ne dispose pas vraiment d'une stratégie marketing bien définie. Il s'agit généralement des politiques de vente à court terme que l'entrepreneur modifie fréquemment.

#### ***5.1.4.5 Le commerce électronique***

C'est en 2001 que « l'entreprise D » fait son entrée dans le monde virtuel au moyen d'un site informationnel. Il s'agit d'une vitrine qui permet à l'entreprise de bien présenter et de bien expliquer ses produits. D'ailleurs, c'est l'objectif visé par la création de ce site. Également, elle l'utilise pour fournir des renseignements sur l'entreprise tel que la mission, l'adresse de correspondance. « L'entreprise D » a défini comme marchés géographiques cibles pour son site Web l'Amérique du Nord et l'Europe de l'ouest.

Les produits affichés sur ce site Web sont les mêmes que l'entreprise commercialise dans son réseau traditionnel. Selon la direction, la seule différence réside dans le contenu

informationnel parce que les produits présentés sur le site web sont plus riches en informations. Néanmoins, l'entreprise n'a sélectionné que les produits vedette pour les mettre sur son site.

« L'entreprise D » utilise différents supports pour publiciser l'adresse web de son site. Ainsi, elle l'affiche sur les cartes d'affaires, les publications, les rapports et les documents promotionnels. Également, elle invite ses clients d'aller sur le site web pour avoir plus d'informations sur les produits. De plus, l'entreprise a enregistré son adresse web dans les principaux moteurs de recherche et les répertoires en ligne des sites web du secteur d'activité de l'entreprise.

C'est un site web qui est mis à jour au moins tous les mois. Cependant, le seul service interactif qui est offert à la clientèle est sous forme d'un formulaire de demande d'informations. Le client peut remplir ce formulaire en spécifiant la nature des informations qu'il demande et par quel moyen l'entreprise peut le rejoindre. Par la suite, un préposé au service à la clientèle entre en contact avec le client. Cependant, selon l'entreprise, ceci ne se fait pas automatiquement. En plus, elle ne reçoit pas beaucoup de demandes informations par ce moyen.

Ainsi, l'entreprise considère ce site Web comme une vitrine qui permet au client d'avoir un aperçu sur ses produits. Alors que les transactions commerciales et même les informations techniques sur les produits se font généralement par le contact direct avec les représentants commerciaux de l'entreprise.

## 5.2 L'interprétation des résultats

L'objectif de cette partie est de présenter l'ensemble des résultats de l'étude obtenu dans les cas des quatre entreprises étudiées. Ainsi, nous allons analyser les variables théoriques et valider les quatre propositions de recherche définies par cette étude.

### 5.2.1 L'environnement interne

La première partie de l'entrevue nous a permis d'analyser l'influence du construit environnement interne sur l'intégration du commerce électronique dans la stratégie marketing des entreprises. En ce qui concerne cette recherche, nous avons défini deux variables pour étudier cette influence. Il s'agit de l'infrastructure en technologies de l'information, et les caractéristiques de l'entreprise (la taille et le secteur d'activité).

Les informations recueillies à travers les questions de cette partie de l'entrevue sont capables de vérifier la première proposition théorique du cadre spécifique de la recherche.

*P1 : le contexte de l'environnement interne influence l'intégration du commerce électronique dans la stratégie marketing.*

En ce qui concerne la première variable, on s'attendait que les entreprises qui ont lancées un site Web aient une infrastructure sophistiquée en technologie de l'information. Cependant, d'après les résultats de l'enquête, seulement deux entreprises ont une infrastructure développée. Il s'agit de système d'informations qui intègre toutes les opérations d'exploitation. Par contre, les deux autres entreprises n'ont pas encore des systèmes d'informations développés. Le tableau 7 présente les résultats de l'enquête à ce niveau.

**Tableau 7 : Le niveau de développement des technologies de l'information dans les entreprises étudiées**

l'entreprise	L'infrastructure en technologie d'informations	
	Développée	Non développée
A		♦
B	♦	
C	♦	
D		♦

Dans la première catégorie, qui comprend les entreprises B et C. les résultats de l'enquête ont démontré que c'est deux entreprises disposent d'infrastructures développées en technologie d'information. Il s'agit notamment de système d'informations qui intègre toutes les opérations de la gestion de l'entreprise. C'est après avoir développé cette infrastructure technologie que c'est deux entreprises ont lancé leur site web.

Toutefois, ce n'est pas le cas pour les entreprises A et D. Même si il n'ont pas cette infrastructure, ils ont décidé de lancer des site web. Les deux entreprises utilisent encore des techniques traditionnels de communication interne et externe tel que le téléphone, le fax et les notes de services. Elle utilisent des applications informatiques sous forme de logiciel. Ceci pour traiter les opérations courantes de comptabilité, de gestion de la paie des employés et la gestion de stock.

D'après Rens et Tocco (2001), avant d'en arriver au commerce électronique, l'entreprise doit passer par des étapes bien connues : l'informatisation, le branchement à internet, l'implantation d'un site web. Alors d'après les résultats de cette étude, nous avons remarqué que les entreprises A et D n'ont pas respecté ces étapes. Avant même de s'informatiser, ils ont lancé des sites web.

Ainsi, nous pouvons conclure que proposition de recherche P1 n'est pas tout à fait exacte. D'après les résultats de notre enquête, nous pouvons dire que la décision des entreprises de lancer des sites web n'est pas toujours influencée par l'environnement interne de l'entreprise. Deux facteurs peuvent expliquer ces résultats :

- Le premier facteur est la nature de la présence web de l'entreprise. Les entreprises qui ont une infrastructure en TI non-développée ont lancé des sites web informationnel. Selon Reix (2000), ce positionnement ne nécessite pas une très grande infrastructure en TI. Alors que pour les entreprises B et C, ils ont choisi un positionnement transactionnel. D'après Reix (2000), ce type de positionnement nécessite une très grande infrastructure en TI. (tableau 8)

- Le deuxième facteur est les caractéristiques des entreprises étudiées. Dans les quatre entreprises, c'est les entrepreneurs qui prennent les décisions de lancer les sites web sans faire même une analyse de l'environnement interne. D'après Downing (1971) l'environnement interne représente les forces et les faiblesses de l'entreprise. Ainsi avant de prendre une décision stratégique, l'entreprise doit analyser son environnement interne.

**Tableau 8 : La présence web des entreprises étudiées selon le niveau du développement des technologies de l'information.**

L'entreprise	<i>L'infrastructure en technologies de l'information</i>			
	Développée		Non développée	
	<i>La présence web</i>		<i>La présence web</i>	
	Transactionnel	Informationnel	Transactionnel	Informationnel
A				♦
B	♦			
C	♦			
D				♦

### 5.2.2 L'environnement externe

L'objectif de cette partie de l'entrevue est d'analyser les pressions exercées par l'environnement externe, sur la façon dont les entreprises vont intégrer le commerce électronique dans la stratégie marketing. Afin de bien étudier cette influence, nous avons retenu trois variables de l'environnement; la clientèle, la concurrence et le secteur

d'activité. Cette partie de l'entrevue va nous permettre de vérifier la deuxième hypothèse de recherche.

*P2 : L'environnement externe influence l'intégration du commerce électronique dans la stratégie marketing.*

Les résultats de l'enquête démontrent que les trois composantes de l'environnement externe ont influencé la décision des entreprises pour le lancement des sites web. Le tableau 9 présente les résultats obtenus pour chaque entreprise.

**Tableau 9 : L'influence de l'environnement externe sur le lancement du site web**

<b>L'entreprise</b>	<b>L'influence de l'environnement externe sur le lancement du site web</b>
<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfaire une clientèle exigeante.</li> <li>- Aider les clients à prendre la décision d'achat.</li> <li>- Améliorer les services par rapport à la concurrence.</li> <li>- Développer la part de marché.</li> </ul>
<b>B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Améliorer les services par rapport à la concurrence.</li> <li>- Développer la part de marché.</li> </ul>
<b>C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer la part de marché.</li> <li>- Améliorer les services par rapport à la concurrence.</li> </ul>
<b>D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diminuer les incertitudes de l'environnement.</li> <li>- Satisfaire les besoins d'informations de la clientèle.</li> <li>- Améliorer les services par rapport à la concurrence</li> </ul>

Pour les quatre entreprises, nous avons remarqué qu'ils ont eu relativement les mêmes raisons pour justifier leurs expériences en commerce électronique. À savoir, la satisfaction de la clientèle, l'amélioration des services par rapport à la concurrence et le développement de la part de marché. Néanmoins, la concurrence constitue la raison majeure qui a influencé les quatre entreprises dans la décision de lancer leurs sites web.

Dans le cas des entreprises A, B et C, c'est la concurrence qui a lancé des sites web en premier. Donc pour ces trois entreprises, la décision du lancement du site vient pour

améliorer les services offerts à la clientèle et agir contre les actions de la concurrence. Par contre dans le cas de « l'entreprise D », le lancement du site web était une innovation de cette entreprise dans son secteur d'activité. Avec cette décision, l'entreprise D a voulu améliorer son service par rapport à la concurrence et se positionner comme un leader sur le marché.

En résumé, d'après les résultats de l'enquête nous pouvons dire que la proposition de recherche P2 est valide. Ainsi, la décision d'introduire le commerce électronique dans la stratégie des entreprises est influencée par l'environnement externe.

### **5.2.3 L'objectif de la firme.**

Dans cette partie de l'entrevue, nous avons voulu d'un côté analyser les objectifs stratégiques des entreprises et d'autre côté savoir si ces objectifs ont influencé la décision des entreprises d'adopter le commerce électronique. Ainsi nous allons valider la proposition de recherche P3.

*P3 : Les objectifs stratégiques influencent l'intégration du commerce électronique dans la stratégie marketing. Le tableau 10 présente les résultats de l'enquête en ce qui concerne les fondements stratégiques des entreprises étudiées.*

**Tableau 10 : Les fondements stratégiques des entreprises**

	<b>Définition formelle de la mission</b>	<b>Principal objectif stratégique</b>	<b>Stratégie de croissance</b>
<b>A</b>	Oui	- Accroissement des revenus et des profits.	- Accroître constamment le taux de croissance du chiffre d'affaires.
<b>B</b>	NON	- Diversification de l'offre - Augmenter la part de marché.	- Maintenir la croissance à un rythme plus élevé.
<b>C</b>	OUI	- Accroissement des revenus et des profits.	- Accélérer la croissance le plus vite possible.
<b>D</b>	OUI	- Augmentation du chiffre d'affaires. - La satisfaction de la clientèle. - L'élargissement de la gamme des produits sur le marché.	- Accélérer la croissance le plus vite possible.

D'après les résultats dans le tableau 10, nous avons constaté que les quatre entreprises ont défini des objectifs stratégiques et des stratégies de croissance. Cependant, c'est seulement les entreprises A et C qui ont une planification stratégique formelle et bien élaborée avec un système de contrôle et de suivi. Ce système est sous forme de paramètres et d'indicateurs pour le contrôle du rendement financier et l'efficacité opérationnelle. Alors que pour l'entreprise B, il s'agit d'une planification informelle. Par contre, l'entreprise D a une planification stratégique mixte formelle et informelle.

Pour les deux dernières entreprises (B et D), nous avons relevé le même résultat concernant le processus de contrôle stratégique. Dans les deux cas c'est seulement l'entrepreneur qui assure le contrôle stratégique. Le tableau suivant présente le type de planification pour chaque entreprise ainsi que le responsable des décisions stratégiques dans l'entreprise.



**Tableau 11 : Type de planification stratégique dans les entreprises**

<b>L'entreprise</b>	<b>Type de planification</b>	<b>Responsable des décisions stratégique</b>
<b>A</b>	Formelle	Le propriétaire dirigeant avec un conseil d'administration.
<b>B</b>	Informelle	Propriétaire dirigeant.
<b>C</b>	Formelle	Propriétaire dirigeant avec un groupe désigné de gestionnaire.
<b>D</b>	Formelle/ Informelle	Propriétaire dirigeant avec un gestionnaire

En effet, pour les quatre entreprises, nous avons remarqué le rôle primordial du propriétaire dirigeant dans la planification et la détermination des objectifs stratégiques. Cela a été confirmé dans notre revue de littérature. D'après Downing (1971), dans le cas des PME, l'objectif de la firme correspond bien souvent aux objectifs même de l'entrepreneur, à ses valeurs et à ses priorités.

À l'instar de toute décision stratégique dans une PME, les décisions relatives aux affaires électroniques sont prises par le propriétaire dirigeant. Cependant dans le cas des entreprises A et C, le propriétaire dirigeant est assisté par des gestionnaires qui s'occupent de la gestion et le suivie du site web.

Ainsi pour les quatre entreprises, c'est le propriétaire dirigeant qui a pris la décision de se lancer dans le commerce électronique. Cette décision était dans le but de réaliser les objectifs stratégiques de l'entreprise. Le tableau 11 présente l'objectif derrière le lancement du site web pour chaque entreprise.

**Tableau 12 : L'objectif du lancement du site web**

<b>L'entreprise</b>	<b>Objectif du site web</b>	<b>Objectif stratégique</b>
<b>A</b>	- Outil de communication pour augmenter les ventes.	- Accroissement des revenus et des profits.
<b>B</b>	- Augmenter la part de marché.  - Offrir à la clientèle un nouvel outil vente.	- Diversification de l'offre  - Augmenter la part de marché.
<b>C</b>	- Augmenter la part de marché.  - Rendre les produits de l'entreprise disponibles pour la clientèle actuelle et potentiel de l'entreprise.	- Accélérer la croissance le plus vite possible.
<b>D</b>	- Outil d'information et de communication riche et moins coûteux.	- Accélérer la croissance le plus vite possible.

D'après les résultats de ce tableau nous pouvons faire la relation entre le type de la présence web et l'objectif de cette présence. Ainsi pour les entreprises A et D, l'objectif du site web est d'être un outil de communication et d'information pour les produits de l'entreprise. Donc le site web de ces entreprises est informationnel. Alors pour les entreprises B et C l'objectif principal du site web est d'augmenter la part de marché en offrant un nouvel outil de vente. De ce fait le site web de ces entreprises est transactionnel. Le tableau 13 explique cette relation.

**Tableau 13 : Relation entre l'objectif et le type de la présence web de l'entreprise**

<b>L'entreprise</b>	<b>L'objectif du site web</b>	<b>Le type du site web</b>
<b>A et D</b>	Outil de communication	Informationnel
<b>B et C</b>	- Augmenter la part de marché. - Outil de vente	Transactionnel

Ainsi d'après les résultats de cette partie de l'entrevue nous pouvons dire que l'hypothèse de recherche P3 est valide : Les objectifs stratégiques influencent l'intégration du commerce électronique dans la stratégie marketing.

#### 5.2.4 La stratégie marketing et le commerce électronique

Dans ces deux parties de l'entrevue nous avons voulu analyser dans un premier temps l'importance du marketing dans l'entreprise et dans un deuxième temps, tous les changements qui se produisent dans la stratégie marketing en raison de l'adoption du commerce électronique.

Grâce aux résultats obtenus, nous allons pouvoir valider la quatrième proposition de recherche P4.

*P4 : Plus l'entreprise a une stratégie marketing bien définie plus elle a tendance à utiliser les différentes formes du commerce électronique pour atteindre ses objectifs stratégiques.*

##### 5.2.4.1 La stratégie marketing

L'importance de la stratégie marketing varie d'une entreprise à l'autre. Le tableau 14 présente cette différence entre les quatre entreprises.

**Tableau 14 : L'importance du marketing dans les entreprises.**

<b>L'entreprise</b>	<b>L'importance du marketing</b>
<b>A</b>	Le pivot de l'orientation stratégique de l'entreprise.
<b>B</b>	Il reçoit le minimum d'importance. La direction est orientée vers le développement des produits et la gestion de la production.
<b>C</b>	Important pour augmenter les ventes.
<b>D</b>	Important comme outil de vente.

Ainsi d'après les résultats de l'enquête, c'est seulement « l'entreprise A » qui accorde une très grande importance à la stratégie marketing. Alors que les entreprises C et D expliquent que leur intérêt au marketing se justifie par le fait que les ventes en dépendent. Par contre l'entreprise B, n'accorde pas beaucoup d'importance au marketing. Ceci a été confirmé par beaucoup de recherche théorique sur l'importance du marketing au sein des PME.

Concernant la connaissance de marché qui dépend de la recherche marketing (données primaires et secondaires), nous avons remarqué que les quatre entreprises ont très bien défini leurs segments de marché. Elles s'efforcent à répondre aux besoins précis de la clientèle ciblée. À ce niveau les entreprises de notre échantillon font l'exception de ce que a été rapporté par la littérature sur le marketing dans les PME. Selon Labarbera et al (1989), la majorité des entrepreneurs considèrent la connaissance de marché comme un aspect accessoire dans la stratégie de l'entreprise.

Néanmoins, l'étude et l'analyse de l'environnement ne se font pas de la même façon dans les quatre entreprises. Le tableau 15 présente cette différence entre les entreprises.

**Tableau 15 : L'analyse de l'environnement dans les entreprises**

<b>L'entreprise</b>	<b>L 'analyse de l'environnement</b>	
<b>A</b>	<i>Formelle et informelle</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le réseau de distribution.</li> <li>- L'analyse des actions de la concurrence.</li> <li>- L'étude de marché.</li> </ul>
<b>B</b>	<i>Informelle</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse du marché.</li> <li>- Analyse des actions de la concurrence.</li> </ul>
<b>C</b>	<i>Formelle et informelle</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Étude de marché.</li> <li>- Analyse des besoins de la clientèle.</li> <li>- La veille sur les actions de la concurrence.</li> </ul>
<b>D</b>	<i>Informelle</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'analyse de tous les facteurs de l'environnement par l'entrepreneur lui même.</li> </ul>

Le premier groupe d'entreprises (B et D) font recourt à des analyses informelles de l'environnement. Il s'agit généralement des informations que les entrepreneurs recueillent à travers le réseau de distribution ou le contact direct avec la clientèle. Ensuite, elles font des analyses informelles à court terme. Surtout quand des opportunités d'affaires se présentent.

Le deuxième groupe d'entreprises (A et C) utilisent de la même fréquence les deux sources d'informations formelles et informelles. Également, les deux entreprises

effectuent des analyses et des études formelles sur le marché, la clientèle et la concurrence. Toutefois, l'accord de l'entrepreneur est capital pour la réalisation des résultats et des recommandations de ces études.

À propos de la gestion des produits, les résultats de l'étude démontrent que ces entreprises procèdent régulièrement à l'évaluation, la modification et l'abandon des produits. Elles essayent d'adapter leurs produits au besoin du marché et de la clientèle. Cependant, c'est seulement les entreprises A et C qui ont une procédure bien établie d'évaluation et de la gestion des produits. Alors que les deux autres entreprises B et D procèdent à une gestion informelle selon les décisions de l'entrepreneur.

Nous avons trouvé les mêmes résultats en ce qui concerne la gestion des prix, de la distribution et de la communication. Le tableau 16 présente les résultats à ce niveau.

**Tableau 16 : Les politiques marketing dans les entreprises de l'échantillon**

N Ese	Politiques marketing			
	<i>Produit</i>	<i>Prix</i>	<i>Communication</i>	<i>distribution</i>
<b>A &amp; C</b>	Procédure bien établie pour : - L'évaluation - La gestion - L'abondant des produits	Ajuster régulièrement en tenant compte : - Des coûts - Du marché - La concurrence	Communication intégrée : - Publicité - Relation publique - Marketing direct - Communication avec les employés	- Système de recrutement, de formation, de rémunération et de contrôle des ventes. - Fixation des objectifs de vente par produits et par marché cible
<b>B &amp; D</b>	Il n'y a pas de système formel pour la gestion des produits.	Ils sont ajustés selon les coûts et les prix de la concurrence	Des efforts non organisés de publicité, relation publique.	La gestion se limite au suivi des résultats de ventes.

Ainsi nous pouvons faire la distinction entre deux groupes d'entreprises. Le premier (A et C) possède une stratégie marketing formelle et bien définie avec un plan marketing bien détaillé et communiqué à tous les membres du personnel. En outre, ces deux entreprises ont un système de contrôle marketing qui permet d'analyser les ventes et la rentabilité,

d'évaluer l'atteinte des objectifs marketing, de mesurer la satisfaction de la clientèle et de contrôler les principales dépenses de marketing et d'en mesurer l'effet.

Alors que le deuxième groupe (B et D) ne possède pas de stratégie marketing formelle. Il s'agit d'un ensemble de politiques informelles et des lignes de conduite fixées par l'entrepreneur. D'ailleurs c'est deux entreprises ne possèdent pas de plan marketing bien défini. Il est implicite et la planification marketing se fait surtout à court terme selon les occasions d'affaires qui se présentent. En plus, c'est deux entreprises n'ont pas réellement des moyens pour mesurer l'effet de leurs efforts marketing. C'est grâce au budget, qu'ils font un suivi sur les ventes et sur leurs activités marketing. Le tableau suivant montre la différence entre les deux groupes d'entreprises.

**Tableau 17 : La différence entre les deux groupes d'entreprises au niveau de la stratégie marketing**

<b>L'entreprise</b>	<b>Plan marketing</b>	<b>Le Contrôle d'activité marketing</b>
<b>A &amp; C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formel</li> <li>- Communiqué au employés</li> </ul>	Un système d'analyse qui permet de : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrôler les ventes et la rentabilité</li> <li>- Évaluer l'atteinte des objectifs marketing.</li> <li>- Mesurer la satisfaction de la clientèle</li> <li>- Contrôler les principales dépenses de marketing et d'en mesurer l'effet</li> </ul>
<b>B &amp; D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implicite</li> <li>- Politiques fixées par l'entrepreneur</li> <li>- Se fait à court terme selon les occasions d'affaires.</li> </ul>	Le contrôle se fait grâce au budget qui permet de faire le suivi sur les ventes et sur l'activité marketing.

#### 5.2.4.2 Le commerce électronique

Les quatre entreprises de notre échantillon possèdent une expérience web. Cependant, le type de cette présence diffère d'une entreprise à l'autre. Le tableau 18 nous permet de faire cette distinction.

**Tableau 18 : Le type de présence web des entreprises**

<b>L'entreprise</b>	<b>La nature du site web</b>
<b>A</b>	Informationnel
<b>B</b>	Transactionnel
<b>C</b>	Transactionnel
<b>D</b>	Informationnel

D'après les résultats du tableau 18, nous pouvons distinguer deux groupes. Le premier groupe (A et C) a choisi un site web informationnel. Alors que le deuxième groupe (B et D) a opté pour un site web transactionnel.

Les entreprises utilisent cette présence web pour différentes raisons. Pour ceux qui ont un site web informationnel (A et D), ils considèrent leur présence sur web comme une vitrine pour les produits de l'entreprise. Elles l'utilisent pour fournir des informations sur l'entreprise et sur ses produits. Par contre, les entreprises qui ont un site web transactionnel (B et C). Elles considèrent leurs présences en web d'une part comme un outil de communication et d'autre part comme un circuit de vente et de distribution. (voir tableau 19)

**Tableau 19 : L'objectif du site web pour les entreprises**

<b>L'utilisation site web</b>	<b>L'entreprise</b>
- Fournir des renseignements sur l'entreprise	<b>A, B,C, D</b>
- Publiciser des services et/ou des produits particuliers	<b>A, B,C, D</b>
- Fournir des informations sur les produits et services	<b>A, B,C, D</b>
- Pénétrer de nouveaux marchés	<b>C</b>
- La vente ou la commande en ligne	<b>B, C</b>
- Fournir des services après vente au client	<b>A, C</b>
- Recueillir les suggestions des clients	<b>A, C</b>

Concernant la clientèle ciblée par les sites web, nous avons remarqué que pour les entreprises A, B et D, Il s'agit de la clientèle actuelle et potentielle dans le commerce traditionnel. Alors que pour l'entreprise C, le site web est destiné aussi bien pour la clientèle traditionnelle que pour la nouvelle clientèle représentée par les internautes partout dans le monde.

Pour les quatre entreprises, les produits offerts dans les sites web sont les mêmes que ceux présentés dans le circuit traditionnel. La seule distinction est le contenu informationnel. Ainsi, les produits présentés sur le web sont plus riches en information que les produits présentés sur le réseau traditionnel.

Pour faire connaître leur présence internet, les entreprises utilisent plusieurs outils de communications. Selon Hoffman et Novak (1996), nous pouvons distinguer deux grandes type de communication, (Off ligne et On ligne). Le tableau suivant présente les outils utilisés dans les deux catégories pour chaque entreprise.



**Tableau 20 : Les outils de communication pour la présence web**

<b>Les outils de communication pour le site web</b>		<b>L'entreprise</b>
<b>Off ligne</b>	- Sur les cartes d'affaires	<b>A, B, C, D</b>
	- Sur les papeteries de l'entreprise	<b>A,B, C, D</b>
	- Sur les publications, les rapports, les documents promotionnels	<b>A,B, C, D</b>
	- Sur l'emballage des produits	<b>A, C</b>
	- Dans les annonces publicitaires et les Pages jaunes	<b>A, B, C</b>
	- Dans des communiqués de presse saluant les évolutions du site et de son audience	<b>A, C</b>
	- Les puces électroniques	<b>A</b>
<b>On ligne</b>	- Au moyen des liens dynamiques dans les sites connexes (bandeaux publicitaires)	<b>C</b>
	- Dans les répertoires industriels	<b>A, B, C, D</b>
	- Par l'enregistrement dans les principaux moteurs de recherche	<b>A, B, C, D</b>

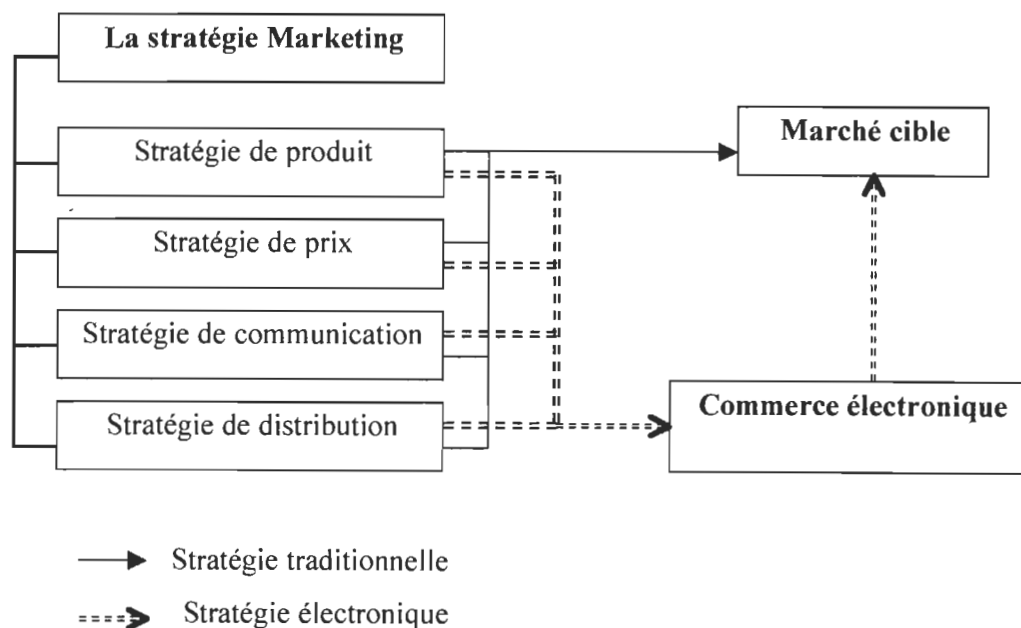
D'après les résultats de ce tableau, nous avons remarqué que les quatre entreprises utilisent aussi bien les outils on line que les outils off line. Néanmoins, les entreprises A et C se distinguent par l'utilisation variée de plusieurs outils. Cela s'explique par le fait que ces deux entreprises ont une stratégie de communication intégrée et bien définie pour leur présence en web. Alors que pour B et D, le choix des outils était fait soit par la suggestion des informaticiens qui ont créés le site web pour l'entreprise soit par l'imitation de la concurrence.

Cela nous conduit à analyser la gestion des sites web dans ces entreprises. D'après les résultats de l'entrevue, les entreprises A, B et D n'ont pas fait aucune modification importante dans leurs organisations. Par contre, l'entreprise C a créé un service qui se charge de la gestion du site web. Il est lié directement au directeur des ventes et au propriétaire dirigeant. Ce service s'occupe de la maintenance du site web, de la mise à jour des informations et du service à la clientèle. Il est constitué principalement par des

informaticiens et des cadres commerciaux. Cependant, ce personnel s'occupe seulement de l'application de la stratégie définie par l'entrepreneur et ses conseillers marketing. À proprement dit, il n'y a pas de stratégie dite de commerce électronique chez cette entreprise. Il s'agit de la même stratégie marketing traditionnel appliquée sur la plateforme internet. Ainsi, on trouve les mêmes promotions, les mêmes rabais et bien sur les mêmes produits. Alors que, selon Reix (2000), le positionnement transactionnel impose à l'entreprise d'effectuer des changements importants sur son organisation et sur sa stratégie surtout au niveau de la stratégie marketing.

En somme, nous pouvons dire que l'entreprise C a positionné le commerce électronique dans sa stratégie marketing comme un moyen de communication et de distribution. (voir le schéma 21).

**Figure 26 : Le positionnement du commerce électronique dans la stratégie marketing de l'entreprise C**



Pour l'entreprise A, elle a choisi le site web informationnel. La gestion de ce site web est assurée par le département marketing de l'entreprise. D'ailleurs cette entreprise considère le commerce électronique comme un outil de communication marketing. Ainsi d'après

Reix (2000), ce type de positionnement n'exige aucune modification importante de l'organisation de l'entreprise.

Néanmoins, « l'entreprise B », même si elle a un site web transactionnel, elle n'a apporté aucune modification sur sa structure organisationnelle. La gestion du site web est assurée par le personnel commercial. Ce dernier fait un suivi pour les commandes qui proviennent du site web et répond aux questions des clients on line. Cela s'explique par le fait que cette entreprise ne possède aucune stratégie de croissance formelle et toutes les décisions viennent du propriétaire dirigeant. Donc il n'y a aucun positionnement stratégique pour le commerce électronique dans cette entreprise.

À l'instar de « l'entreprise B », l'entreprise D ne possède aucun positionnement stratégique pour le commerce électronique. C'est vrai que les dirigeants de cette entreprise considère le commerce électronique comme un outil de communication mais cela reste implicite.

L'entreprise A justifie le choix d'un site web informationnel par les caractéristiques de ses produits. Ainsi cette entreprise opère dans le secteur de la mode et des vêtements. Les clients de ce secteur demandent avant tout achat, de voir le produit, de le toucher et de l'essayer. Donc la possibilité de vendre à travers internet s'avère difficile. Le rôle du site web dans ce cas est de donner une première idée au client avant sa visite au magasin traditionnelle pour effectuer l'achat. Alors que pour l'entreprise C, ce problème ne se pose pas. Les produits de l'entreprise (livre, disque de music) peuvent se vendre à distance. En effet, les clients de cette entreprise peuvent prendre la décision d'achat suite aux informations affichées sur le site web.

Pour conclure cette partie, nous pouvons dire que c'est seulement les entreprises A et C qui ont un positionnement stratégique pour le commerce électronique. Ainsi notre proposition de recherche P4, *Plus l'entreprise a une stratégie marketing bien définie plus elle a tendance à utiliser les différentes formes du commerce électronique pour atteindre ses objectifs stratégiques* n'est pas prometteuse. Par contre nous pouvons la modifier avec la proposition de recherche suivante :

*P4 : Plus l'entreprise à une stratégie marketing bien définie plus elle a tendance à très bien positionner le commerce électronique dans sa stratégie marketing afin atteindre ses objectifs stratégiques.*

**Tableau 21 : Confrontation des propositions de recherche avec les informations primaires**

Propositions	Résultats
<b>P1 :</b> Le contexte de l'environnement interne influence l'intégration du commerce électronique dans la stratégie marketing.	Non valide
<b>P2 :</b> L'environnement externe influence l'intégration du commerce électronique dans la stratégie marketing.	Valide
<b>P3 :</b> Les objectifs généraux et marketing influencent l'intégration du commerce électronique dans la stratégie marketing.	Valide
<b>P4 :</b> Plus l'entreprise à une stratégie marketing bien définie plus elle a tendance à utiliser les différentes formes du commerce électronique pour atteindre ses objectifs stratégiques.	Non valide
<b><u>Corrigée par :</u></b>	
<b>P4'' :</b> Plus l'entreprise à une stratégie marketing bien définie plus elle a tendance à très bien positionner le commerce électronique dans sa stratégie marketing afin atteindre ses objectifs stratégiques.	

## **CHAPITRE 6 : CONCLUSION**

Nous avons choisi de s'intéresser à la problématique d'intégrations du commerce électronique dans la stratégie marketing de l'entreprise. Tout d'abord, il s'agit d'un sujet d'actualité qui a fait l'objet de nombreux articles et de reportages dans la presse. Néanmoins, il n'y avait aucune étude empirique qui a traité ce sujet avec une approche scientifique. Également, notre intérêt pour ce sujet se justifie par le nombre croissant d'entreprises qui ont lancé des sites web dans plusieurs secteurs d'activité. Cependant, après le boom des années quatre-vingt-dix, le début de ce siècle est marqué par l'échec de nombreux entreprises dans leurs expériences commerciales en web. Dans le présent chapitre, nous allons présenter les principaux résultats de notre étude ainsi que ses limites et les futures pistes de recherche.

### **6.1 Les principaux résultats de l'étude**

L'objectif de cette recherche est de comprendre comment les entreprises ont intégré le commerce électronique dans leurs stratégies marketing. Notre étude s'est intéressée aux cas des petites et moyennes entreprises. D'après les résultats obtenus, nous pouvons distinguer deux groupes d'entreprises.

Le premier groupe se caractérise par l'absence de la stratégie marketing. Ces entreprises n'accordent aucune importance à cette stratégie. Il s'agit généralement de politiques informelles suivies par l'entrepreneur soit pour la promotion des produits, soit pour l'analyse de l'environnement. Dans cette catégorie, il n'existe aucun lien entre le marketing et le commerce électronique. Ce résultat est le même pour les deux types du commerce électronique ( le site web informationnel et transactionnel).

Le commerce électronique pour cette catégorie d'entreprise est conçu comme une innovation imposée par le secteur d'activité. Ces entreprises l'ont adopté pour répondre à une action de la concurrence. Ils n'ont pas essayé d'analyser s'il va vraiment être utile pour leurs activités. Également, ils ne lui ont pas défini aucun rôle dans leurs stratégies.

Ainsi dans cette catégorie, nous avons constaté une grande lacune dans la stratégie d'entreprise laissée par l'absence du marketing. Normalement, c'est dans le cadre de cette stratégie que ces entreprises devraient définir aussi bien l'utilité du commerce électronique pour leurs activités que sa place dans leurs stratégies globales et commerciales.

Malheureusement, dans notre recherche, nous n'avons pas étudié un cas où l'entreprise a fait un échec dans son expérience en commerce électronique. Mais nous pouvons présumer que c'est l'absence de la planification stratégique en général et la planification marketing en particulier qui serait la cause de cet échec.

Le deuxième groupe se caractérise par l'importance qu'il accorde au marketing dans la stratégie des entreprises. D'ailleurs, les deux entreprises de ce groupe ont très bien défini le rôle et le positionnement du commerce électronique dans leurs stratégies marketing. Pour l'entreprise A, il s'agit d'un outil de communication marketing. Elle explique le choix d'un site web informationnel par la nature de son activité. Ainsi, la clientèle de cette entreprise a toujours besoin de se déplacer au magasin traditionnel pour effectuer l'achat. Donc le rôle du commerce électronique consiste à les aider pour prendre la décision d'achat en leur offrant toutes les informations sur les produits présentés dans le magasin de l'entreprise.

Quant à l'entreprise C, elle a choisi une présence transactionnelle sur le web. Elle a positionné le commerce électronique comme un canal de distribution et de vente. En effet, les clients de cette entreprise peuvent prendre leurs décisions d'achat seulement sur la base des informations affichées sur le site web. Ils ne sont pas obligés de se déplacer au magasin traditionnel pour avoir plus d'informations.

Les résultats de cette étude confirment donc l'importance de la planification stratégique pour la réussite de l'expérience des entreprises dans le commerce électronique. Sans pour autant revenir sur les détails, nous espérons que cette étude a permis de comprendre jusqu'à quel point le positionnement marketing du commerce électronique peut aider les entreprises à tirer profit de cette expérience.

## **6.2 Les limites de la recherche.**

Comme toute étude empirique, notre recherche possède des limites. Nous avons essayé de résumer ces limites dans les points suivants :

- Le commerce électronique dans les entreprises en général et les PME en particulier est un concept relativement nouveaux. Cela explique la rareté voire l'absence des études empiriques dans ce champ d'investigation.
- La revue de littérature qui traite le sujet ne permettent pas un aperçu global sur l'impact des différents types et formes du commerce électronique sur la stratégie marketing, cela ne nous a pas permis de trouver des modèles vérifiés empiriquement pour mieux développer notre problématique de recherche.
- Cette recherche n'inclut pas des variables telles que le style de gestion, la structure organisationnelle ainsi que la typologie entrepreneuriale.
- La taille de l'échantillon est limitée compte tenu des ressources financières attribuées à la réalisation des travaux de l'enquête.
- La méthode de l'échantillonnage est non probabiliste. Elle est par choix raisonné qui repose sur un seul critère de sélection. Il s'agit de l'expérience en commerce électronique.
- Les entreprises étudiées exercent leurs activités dans des domaines différents. Donc il est difficile de faire des comparaisons entre les entreprises.

## **6.3 Les futures pistes de recherche**

L'objectif de cette partie est de présenter aux chercheurs les futures pistes de recherche. Pour faire cela, nous nous sommes basés sur les limites de notre recherche. En conséquence, nous avons défini les pistes suivantes :

Premièrement, comme nous l'avons mentionné auparavant notre échantillon est très limité. Donc une autre étude qui aura la même problématique de recherche mais avec un échantillon plus important pourrait avoir des résultats intéressants.

Deuxièmement, une autre recherche qui va étudier le même phénomène mais en introduisant d'autres variables de recherches telle que la typologie des entrepreneurs et la structure organisationnelle, pourrait aussi avoir des résultats importants surtout dans le milieu des PME.

Troisièmement, notre recherche était faite sur des entreprises qui exercent dans des secteurs d'activités différents. Alors qu'une autre étude dans un seul secteur d'activité et avec un échantillon plus grand, permettrait de valider les résultats obtenus dans le cadre de notre recherche.

Également, nous pouvons proposer aux chercheurs de très bien étudier le phénomène d'échec que subissent les entreprises dans le commerce électronique. Ils pourront aussi faire des études comparatives entre plusieurs secteurs d'activité. Afin de répondre à la question qui agace tous les entrepreneurs des petites et moyennes entreprises : est-ce que le commerce électronique est vraiment nécessaire à l'activité de l'entreprise ? Si oui comment ils peuvent l'introduire dans l'activité traditionnelle de l'entreprise ?



## **BIBLIOGRAPHIE**

- Abid, A. (2000). Internet, catalyseur d'un changement de paradigme marketing ? . Cahier de recherche de l'université Toulouse I. Toulouse.
- Alter, S. (1996). Information systems : a management perspective. Addison Wesley Company.
- Amami, M., Thévenot, J. (2000). L'Internet marchand: caractérisation et positionnements stratégiques. Systèmes d'information et management, vol.5, n°1, p.5-40.
- Andersen Consulting (1996). Bargain Finder Agent Prototype. <http://bf.cstar.ac.com/bf/>
- Andersen Consulting (1999). Reconnecting Europe. <http://www.ac.com/>
- Andrieu, O. et Lafont, D. (1996). Internet et l'entreprise. Eyrolles. Paris.
- Auber, B. (1990). Les technologies de l'information et l'organisation. Editions FSA, Québec.
- Azami, A. (1999). Les pratiques en matières de système d'information marketing : une étude empirique des PME manufacturières. Mémoire présenté à l'université du Québec à trois-Rivières.
- Barnatt, C. (1995). Cyber Business. Mindsets for a Wired Age. John Wiley.
- Becker, I. (1997). To spam or not to spam. Web Review. <http://webreview.com/97/08/01/feature/spam.html>.
- Bloch, M., Pigneur Y. & S Egev A. (1996). Leveraging Electronic Commerce for Competitive Advantage - a Business Value Framework. Proceedings of the Ninth International EDI-IOS Conference. Bled. Slovenia.
- Brady, R., Forres, E., Mizerski, R. (1997). Cybermarketing. Your interactive marketing consultant. NTC business Book1. Lincolnwood. Illinois.
- Bruno, L. (1997). Entrepreneurs et entreprises du 4 ème type. Organisation. Paris.
- Bournazc et Costes (1999) cité dans Husherr, F.X.. (1999). La publicité sur Internet. Dunod. Paris.
- Cefrio, (2000). 2B or not 2B. Centre francophone d'informatisation des organisations. [www.cefrio.qc.ca](http://www.cefrio.qc.ca).

- Cefrio, (2000). Le Guide du commerce et des affaires électronique Québeclic Un tremplin pour que les dirigeants de PME cliquent. <http://www.cefrio.qc.ca/francais/publications/guide/guide.html>
- Clark, T. (1997). Barnes & Noble launches book site. News.com : <http://www.news.com/News/Item/0,4,10609,00.html>.
- Cortese, A. et Al, (1997). Why Microsoft is glued to the tube. A new, souped-up version of WebTV is what made Gates bite. Business Week, <http://www.businessweek.com/1997/38/b3545116.htm>.
- Cronin, M-J. (1995). Doing more business on the Internet. Van Nostrand . USA.
- Détrie, J.P. (1993). Stratégor. Stratégie, structure, décision, identité. Politique générale de l'entreprise. (2ème édition). InterÉditions. Paris.
- Downing, G. (1971). Basic Marketing, A Strategic Systems Approach., Merrill Publishing Co. Los Angels.
- Dowling, P. J. Jr., Kuegler T. J. Jr. & Testerman J. O. (1996). Web advertising and Marketing. Prima Publishing.
- Dufour A. & Wentland Forte M. (1996). Intégrer Internet dans la stratégie commerciale d'entreprise ? Un cadre d'analyse pragmatique. Actes du 2ème Colloque international de management des réseaux d'entreprises, CIMRE'96, page 131-152. Lausanne. Suisse
- Dufour, A. (1995). Le cybermarketing. Que sais-je ? Presses Universitaires de France. Paris.
- Dufour, A. (1998). L'intégration d'Internet dans la stratégie d'entreprise, in JEAN-PAUL AIMETTI ED. L'Internet et la Vente. Les Éditions d'Organisation. Paris.
- Duguay, É. et Samson, A, (1998). Se lancer en affaires dans Internet. Fondation de l'entrepreneurship. Montréal.
- Ellsworth, J.H., (1997). Marketing on the Internet. John Wiley & Sons. New York.
- Faraggi, B. (1998). Commerce électronique et moyens de paiement. Dunod. Paris.
- Filiatrault, P. (1997). Comment faire un plan de marketing stratégique. Fondation de l'entrepreneurship. Montréal.
- Forester Research (1999). Internet Commerce in Canada 1997-2000. [www.forester.com](http://www.forester.com).

- Gibbons, P. et al. (1997). PC Week's Top 10 E-commerce sites. PC Week Online, <http://www.zdnet.com>
- Gouvernement du Canada (1998). Stratégie canadienne sur le commerce électronique. [http://e-com.ic.gc.ca/francais/ecom\\_fr.pdf](http://e-com.ic.gc.ca/francais/ecom_fr.pdf).
- Guegan et al. (1999) citer dans Hussherr, F.X.. (1999). La publicité sur Internet. Dunod. Paris
- Hagel, J. et Armstrong, A. (1997). Net gain, expanding markets through virtual communities. MC Kinsey & company, Inc.
- Haguët, J. (1996). Internet, guide stratégique et pratique pour l'entreprise. Masson. Paris.
- Hanson, W. (2000). Principles of Internet Marketing. Cincinnati . South-Western College Publishing.
- Hénault, G., Large, D., Laurent, P. et Paquet, G. (1996). L'autoroute de l'information et le marketing international. Revue Française de marketing, 156, 13-22.
- Hermel, L. et Nicolas, A.L. (1997). Le multimédia marketing et Internet. Economica. Paris.
- Hoffman, D.L., Novak T.P. & Chatterjee P. (1996). Commercial Scenarios for the Web: Opportunities and Challenges. Journal of Computer-Mediated Communication, Vol 1, Number 3.
- Hussherr, F.X.. (1999). La publicité sur Internet. Dunod. Paris
- IBM et le Conseil canadien du commerce de détail (1999). E-Retail: The race is on: who will win Canada's Internet Shoppers?
- IDC. (2000). Canada: État du commerce électronique en comparaison des Etats-Unis. [www.idc.com](http://www.idc.com).
- Industrie Canada (2000). Les statistiques sur le commerce électronique au Canada. [www.resec.org/info.html](http://www.resec.org/info.html).
- Industrie Canada (2000). Le commerce électronique au Canada. <http://e-com.ic.gc.ca/francais/index.html>.
- Industrie et commerce Québec & Institut du commerce électronique (2000). Le rapport du forum sur les affaires et la nouvelle économie. <http://www.mic.gouv.qc.ca>. & [www.institut.qc.ca](http://www.institut.qc.ca).

- Infoguide (1999). Commerce électronique. [www.infoentrepreneurs.org/fre/index.html](http://www.infoentrepreneurs.org/fre/index.html).
- Infos.M.D (2000). Les stratégies marketing efficaces pour l'an 2000. [www.infosmd.com/actual/dossier/01-2000-strategie/intro.htm](http://www.infosmd.com/actual/dossier/01-2000-strategie/intro.htm).
- Internet software consortium ISC, (1999). Internet Domain Survey. <http://www.isc.org/ds/>
- Isabelle Boivin un agent immobilier (cité dans un reportage diffusé à radio Canada le : 23 janvier 2001 L'immobilier en ligne)
- Janal, S.D. (1996). 101 Businesses you can start on the Internet. Van Nostrand Reinhold. New York.
- Kanellos, M. (1997). HP aims at Dell Web sales. News.com: <http://www.news.com/News/Item/0,4,16635,00.html>.
- Keeler, L. (1995). CyberMarketing. AMACOM (American Management Association).
- Kline, D. (1996). Memo to your Boss: Your Web Site is Useless. Market Forces. <http://www.hotwired.com/market/96/15/index1a.html>.
- Kline, D. (1996b). The Myth of Disintermediation. Market Forces, HotWired. <http://www.hotwired.com/market/96/25/index1a.html>.
- Kotler, Ph. Filiatrault, P. Turner, R.E. (2000). Le management du marketing. 2eme édition. Gaetan morin.
- Kotler, P., & Dubois B. (1997). Marketing Management. (9e éd.). Publi-Union. Paris.
- Labarbera, P. et al (1989). Marketing 2000 and beyond. American Marketing Association. Chicago.
- Lehu, J.M. (1996). Le marketing interactif. Les Editions d'Organisation. Paris.
- Levinson et al. (1995). The entrepreneur's. Guide to earning profits on the internet. Guerrilla marketing online. Boston, chap 5.
- Lombard, M., (1999). Stratégies & Méthodologies du Marketing Opérationnel. Édition du Marketing Opérationnel. Grenoble
- Maddox, L. M., Mehta D. & Daubek H. G. (1997). The role and effect of Web addresses in advertising. Journal of Advertising Research.

- Maney, R. et Al. (1996). Vision: The fourth channel. The Forrester Report, Leadership strategies, Executive summary.
- Margherio, L. et Coll, S. (1998). The Emerging Digital Economy. Departement of commerce United State.
- Monod, E., Rowe, F. (1999). Mass media et next media: Internet et la transformation des pouvoirs. Système d'information et management, vol.4, n°1, p.3-28.
- Monot, P. et Simon, S. (1998). Habiter le cybermonde . L'Atelier et les éditions Ouvrières. Paris.
- Nuss, E. (2000). Le cyber Marketing mode d'emploi. Créer de la valeur avec les nouveaux médias. Édition d'organisation. Paris.
- OCDE (2000). Perspectives des technologies de l'information de l'OCDE: TIC, Commerce électronique et l'économie de l'information.
- Observatoire des nouvelles technologies de l'information (1998). L'état des nouvelles technologie de l'information en 1998. ADBS Editions. Paris.
- Ohmae, K., (1991). Le génie du stratège. Dunod. Paris.
- O'keefe, S. (1997). Publicity on the Internet. John Wiley & Sons, Inc.
- Passeron, J.C. (1999). Le raisonnement sociologique. Nathan. Paris
- Peppers, D. & Rogers M. (1993). The One to One Future. Currency Doubleday.
- Perreault, J. (1997). Le marketing de la PME. Bilan perspective chapitre 5. La presse inter universitaires. Québec
- Pettigrew, D et Turgeon, N . (2000). Marketing 4e éd. Chenelière McGraw-Hill.
- Plaisent, M. et Therrien, G. (1998). Faire affaires sur Internet : un guide pour gestionnaires. Guérin. Montréal.
- Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press. New York.
- Porter, M. E. (1986). L'avantage concurrentiel. InertÉdition. Paris.
- Reboul, P. et Xardel, D. (1997). Le commerce électronique technique et enjeux. Éditions Eyrolles.

- Reid, R. H. (1997). Architects of the Web. 1'000 Days that Built the Future of Business : John Wiley & Sons. New York.
- Reix, R. (1995). Systèmes d'information et management des organisations. Vuibert Paris.
- Reix, R. (2000). Système d'information et management des organisation 3<sup>e</sup> éd. Vuibert. Paris.
- Rens, J.G. et Tocco, G. (2001). Le cybercommerce au Québec . Quentin. Montréal.
- Reynolds, C. (1999). Take the e-train. Canadian Business. vol. 72, n° 10.
- Rouine, M. (1999). Les facteurs d'adoption et d'utilisation du commerce électronique sur Internet dans les PME : cas des sites Web des agences de voyages. Mémoire présenté à l'université du Québec à Trois-Rivières.
- Sallenave, J.P. & D'Astous, A. (2000). Le Marketing. De l'idée à l'action. (3<sup>ème</sup> édition). Édition Vermette. Montréal.
- Sarkar, M. B., Butler B. & Steinfield C. (1995). Intermediaries and Cybermediaries: A Continuing Role for Mediating Players in the Electronic Marketplace. Journal of Computer-Mediated Communication, Vol. 1, N°3.
- Schwartz, E. I. (1997). Webonomics. Nine Essential Principles for Growing Your Business on the World Wide Web. Broadway Books.
- Silverstein, B. (1999). Business-to-Business Internet marketing, five proven strategies for increasing profits through internet direct marketing. Maximum Press. Gulf Breeze, Florid.
- Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunications (SWIFT). [www.swift.com](http://www.swift.com).
- Sterne, J. (1996a). Customer Service on the Internet. Building Relationships, Increasing Loyalty and Staying Competitive. John Wiley & Sons. New York
- Stratégis (2000). Le commerce électronique. <http://strategis.ic.gc.ca/SSGF/dm00851f.html>.
- The Boston Consulting Group (BCG), (2000). The B2B Opportunity: Creating Advantage Through E-Marketplaces. [http://www.bcg.com/publications/publications\\_splash.jsp](http://www.bcg.com/publications/publications_splash.jsp).
- Thiétart, R.A. (1999). Méthodes de recherché en management. Dunod. Paris.

- Taoura, Z.E.A. (2000). La qualité de service perçue par les consommateurs dans le commerce électronique versus le commerce classique. Mémoire présenté à l'université du Québec à Trois-Rivières.
- Vassos, T. (1996). Strategic Internet Marketing. Proven strategies for successfully marketing your products and services.
- Wood, R. et Fellenstein, C. (2000). Exploring E-Commerce, Global E-Business, and E-Societies. Upper Saddle River: Prentice Hall PTR.
- Williamson, M, (1997). The pull of push. WebMaster Magazine, [http://www.cio.com/archive/webbusiness/070197\\_push\\_content.html](http://www.cio.com/archive/webbusiness/070197_push_content.html)>.
- Yesil, M. (1997). Creating the Virtual Store. Taking your web site form browsing to buying. John Wiley & Sons. New York.

**ANNEXE :**  
**LE GUIDE DE L'ENTREVUE**



## Section 1 : L'entreprise et son environnement interne

1.1- Raison sociale :.....

1.4- Quelle est votre secteur d'activité ?

.....

1.5- Répartition du personnel de l'entreprise selon leurs fonctions :

Catégorie	Nombre employés
Personnel de direction	.....
Personnel de production	.....
Personnel de vente	.....
Personnel de bureau	.....
Technicien	.....
Autre.....	.....
<b>Total</b>	.....

1.6- Quelles sont les technologies de l'information utilisées actuellement au sein de votre entreprise ?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Micro-ordinateurs       | <input type="checkbox"/> Accès à des banques de données externes |
| <input type="checkbox"/> Mini-ordinateurs        | <input type="checkbox"/> Conférence informatisée                 |
| <input type="checkbox"/> Intranet                | <input type="checkbox"/> Système d'aide à la décision            |
| <input type="checkbox"/> Extranet                | <input type="checkbox"/> Service d'envoi de fax par internet     |
| <input type="checkbox"/> Messagerie électronique | <input type="checkbox"/> EDI (échange de documents informatisés) |
| <input type="checkbox"/> Autres.....             |  |

.....

**1.7- Parmi les applications informatiques présentées ci-dessous, indiquez celles actuellement en exploitation au sein de votre firme ?**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Paie                   | <input type="checkbox"/> Liste d'adresses               |
| <input type="checkbox"/> Comptes clients        | <input type="checkbox"/> Suivi des dossiers             |
| <input type="checkbox"/> Comptes fournisseurs   | <input type="checkbox"/> Prix de revient                |
| <input type="checkbox"/> Prévisions financières | <input type="checkbox"/> Analyses financières           |
| <input type="checkbox"/> Facturation            | <input type="checkbox"/> Gestion du personnel           |
| <input type="checkbox"/> Gestion des commandes  | <input type="checkbox"/> Gestion de projets             |
| <input type="checkbox"/> Gestion des achats     | <input type="checkbox"/> Planification de la production |
| <input type="checkbox"/> Service à la clientèle |   |

Autres.....

.....

**1.8- Votre personnel correspond actuellement à l'interne au moyen des outils suivants :**

- a) Notes de service sous format papier et/ou messages vocaux..... ☐
- b) Courriel interne..... ☐
- c) Un système partagé de calendrier et de rendez-vous..... ☐
- d) Accès aux fichiers centralisés à partir d'un serveur par le truchement d'un réseau local..... ☐
- e) Un panneau de discussion électronique interne..... ☐
- f) Un site intranet basé sur le Web pour les questions administratives..... ☐
- g) Un site intranet basé sur le Web pour les données sur les comptes des clients..... ☐
- h) Un système de planification des ressources à l'échelle de l'entreprise..... ☐
- i) Autre.....

.....

## Section 2 : L'environnement externe

### 2.1- Vos clients cibles utilisent généralement Internet pour :

- a) le courriel..... ☐
- b) effectuer des recherches..... ☐
- c) la promotion commerciale..... ☐
- d) les ventes commerciales..... ☐
- e) l'achat commercial..... ☐
- f) la coordination avec les partenaires pour offrir un service intégré..... ☐
- g) la gestion des relations avec la clientèle..... ☐
- h) les jeux, le bavardage-clavier personnel, la navigation personnelle..... ☐
- i) n'utilisent pas Internet..... ☐
- j) ne sais pas..... ☐
- k) autre..... ☐
- ..... ☐

### 2.2- Votre entreprise travaille habituellement avec :

- a) 1-2 partenaires..... ☐
- b) 3-5 partenaires..... ☐
- c) plus de 5 partenaires..... ☐
- d) Ne travaille avec aucun partenaire..... ☐

### 2.4- Pour évaluer les stratégies d'affaires électroniques, de vos concurrents :

- a) consultez régulièrement les sites Web des concurrents..... ☐
- b) effectuez régulièrement des recherches sur les sites d'approvisionnement électronique pour voir si vos concurrents y sont énumérés..... ☐
- c) consultez les services de répertoire en ligne pour voir si et comment vos concurrents y sont énumérés..... ☐

- d) consultez les marchés électroniques relatifs à votre industrie pour déterminer quels concurrents y sont énumérés..... ☐
- e) Vous n'avez aucune stratégie d'évaluation de la concurrence..... ☐
- f) Autre.....

**2.5- En général, dans votre secteur d'activité vous juger que:**

- a) Votre marché est.....
- b) Votre clientèle (loyauté et fidélité).....
- c) Vos produits et services.....
- d) Les actions de votre concurrents sont.....

**2.6- Votre entreprise a implanté un site web dans le but de :**

	Fortement en désaccord				Fortement en accord		
a) Réduire l'incertitude du marché.....	1	2	3	4	5	6	7
b) Satisfaire une clientèle exigeante.....	1	2	3	4	5	6	7
c) Satisfaire les exigences des partenaires.....	1	2	3	4	5	6	7
d) Développer votre part de marché.....	1	2	3	4	5	6	7
e) Améliorer la qualité du service par rapport à la concurrence.....	1	2	3	4	5	6	7
f) Offrir de nouveaux produits et services.....	1	2	3	4	5	6	7
g) Autre.....							

## Section 3 : Objectifs de la PME

### 3.1- Comment la mission de l'entreprise est-elle exprimée ?

- a) Nous n'avons pas de mission formelle..... ☐
- b) Nous avons une mission générale connue des gens de la direction..... ☐
- c) Nous avons une mission qui définit la raison d'être de l'entreprise ainsi que des indicateurs sur ses orientations futures. La mission est connue de tous les employés..... ☐

### 3.2- Votre principal objectif d'entreprise consiste à :

- a) Accroître les revenus/profits..... ☐
- b) Réduire les coûts d'exploitation..... ☐
- c) Élargir votre clientèle..... ☐
- d) Accroître votre part de marché..... ☐
- e) Accroître la fidélité des clients et les achats réguliers..... ☐
- f) Accélérer le délai de mise en oeuvre, la vitesse de conception et de prestation..... ☐
- g) Autre.....  
.....

### 3.3- Votre stratégie de croissance consiste à :

- a) Se maintenir..... ☐
- b) Maintenir la croissance positive actuelle..... ☐
- c) Accroître constamment le taux de croissance..... ☐
- d) Accélérer la croissance le plus vite possible..... ☐
- e) Autre.....  
.....

**3.4- Dans votre entreprise, les décisions stratégiques sont prises par :**

- a) Le président-directeur général ou un associé directeur..... ☐
- b) Le comité exécutif ou le conseil d'administration..... ☐
- c) Un groupe désigné d'employeurs..... ☐
- d) Le gestionnaire responsable de la technologie..... ☐
- e) Autre..... ☐

**3.5- Dans votre entreprise, les décisions relatives aux affaires électroniques et à la technologie sont prises par :**

- a) Le président-directeur général. .... ☐
- b) Le comité exécutif ou le conseil d'administration..... ☐
- c) Un groupe désigné d'employés..... ☐
- d) Le gestionnaire responsable de la technologie..... ☐
- e) Autre..... ☐

**3.6- Vous avez des paramètres et vous faites le suivie en ce qui concerne : (cochez toutes les réponses qui s'appliquent)**

- a) Votre rendement financier..... ☐
- b) Votre efficacité opérationnelle interne..... ☐
- c) Votre niveau de service à la clientèle..... ☐
- d) Votre portée de la clientèle; pénétration du marché..... ☐
- e) Votre coordination avec les partenaires..... ☐
- f) Votre infrastructure des télécommunications..... ☐
- g) Votre infrastructure de TI (serveur, etc.)..... ☐
- h) Votre site Web ou présence en ligne..... ☐
- i) Vos applications automatisées..... ☐
- j) Vous ne faites pas le suivi des paramètres de rendement..... ☐
- k) Autre..... ☐
- .....

## Section 4 : La stratégie Marketing

### 4.1- Quelle importance la direction de l'entreprise accorde-t-elle au marketing ? (cochez la réponse qui s'applique)

- a) Le minimum, la direction étant plus orientée vers le développement de produits ou services et dans la gestion de la production ou des opérations..... ☐
- b) Le marketing reçoit beaucoup d'attention, puisque les ventes en dépendent. ☐
- c) Le marketing est le pivot de l'orientation stratégique de l'entreprise..... ☐

### 4.2- Quelle importance votre entreprise accorde-t-elle aux besoins du marché ? (cochez la réponse qui s'applique)

- a) Nous nous efforçons de vendre nos produits ou services actuels et nouveaux à tous ceux qui sont intéressés..... ☐
- b) Nous nous efforçons de répondre à une grande gamme de besoin dans de nombreux marchés avec la plus grande efficacité possible..... ☐
- c) Nous nous efforçons de répondre à des besoins précis de marchés ciblés qui offrent un potentiel de croissance et de rentabilité..... ☐

### 4.3- Quand avez-vous fait votre dernière étude de marché ?

- a) Il y a plusieurs années..... ☐
- b) Il y a deux ou trois ans..... ☐
- c) Durant la dernière année..... ☐

### 4.4- Votre entreprise fait-elle une analyse de son environnement ? (cochez la réponse qui s'applique)

- a) Non, nous ne croyons pas que cela influence notre entreprise..... ☐
- b) Oui, nous analysons notre marché et la concurrence..... ☐
- c) Oui, nous faisons annuellement une analyse de l'environnement, économique, démographique, géographique, technologique, etc., de même qu'une analyse de nos clients, de notre marché et de la concurrence..... ☐

**4.5- Quelle forme prend votre plan marketing ? (cochez la réponse qui s'applique)**

- a) Le plan marketing est implicite; nous planifions surtout à court terme selon les occasions d'affaires qui se présentent..... ☐
- b) Le plan marketing est pensé à l'occasion du budget; le plan se limite à des prévisions de ventes et à quelques notes dans le plan d'affaires..... ☐
- c) Nous rédigeons un plan marketing où sont définis clairement les objectifs, les stratégies et tactiques, les échéanciers et les responsabilités..... ☐

**4.6- Le potentiel des ventes et les ventes des divers segments de marché, clients, territoires, produits et services, etc., sont-ils connus ?**

- a) Pas du tout..... ☐
- b) Un peu..... ☐
- c) En général, oui..... ☐

**4.8- Comment se fait la gestion des produits ou services dans votre entreprise ? (cochez la réponse qui s'applique)**

- a) Il n'y a pas de système ou de procédure de gestion des produits ou service. ☐
- b) À l'occasion, nous évaluons les produits ou services dont les ventes ou la rentabilité sont faibles..... ☐
- c) Nous avons une procédure bien établie d'évaluation, de modification et d'abandon des produits ou services..... ☐

**4.9- Comment se fait la gestion des prix dans votre entreprise ? (cochez la réponse qui s'applique)**

- a) Les prix sont ajustés à l'occasion selon nos coûts..... ☐
- b) Les prix sont ajustés à l'occasion en tenant compte des coûts et du marché. ☐
- c) Les prix sont ajustés de façon régulière en tenant compte des coûts, du marché, de la valeur perçue et de la concurrence; ils sont communiqués clairement aux employés, aux représentants et aux clients..... ☐



**4.10- Comment se fait la gestion des circuits de distribution dans votre entreprise ? (cochez la réponse qui s'applique)**

- a) Nous nous préoccupons avant tout de vendre à nos clients..... ☐
- b) Nous nous évaluons à l'occasion nos circuits de distribution..... ☐
- c) Nous maintenons d'étroites relations avec les divers intervenants dans les circuits de distribution, tout en surveillant étroitement les menaces et les possibilités sur le marché..... ☐

**4.11- Comment se fait la gestion de la communication dans votre entreprise? (cochez la réponse qui s'applique)**

- a) La communication se limite à une liste de prix et à quelques brochures..... ☐
- b) Nous faisons un effort de publicité et de relations publiques..... ☐
- c) Nous faisons un effort soutenu dans la communication intégrée (publicité, relation publique, marketing direct et communication avec les employés)... ☐

**4.12- Comment se fait la gestion des ventes dans votre entreprise ? (cochez la réponse qui s'applique)**

- a) La gestion des ventes se limite au suivi des résultats des ventes..... ☐
- b) Des objectifs de ventes sont fixés et des rencontres ont lieu assez régulièrement avec les vendeurs, les représentants ou les agents..... ☐
- c) Un système efficace de recrutement, de formation, de rémunération et de contrôle des ventes permet d'obtenir un effort optimal de la force de vente. ☐

**4.13- Comment se fait le service à la clientèle dans votre entreprise ? (cochez la réponse qui s'applique)**

- a) Lorsqu'il y a des plaintes, les appels sont acheminés à la personne responsable par la téléphoniste..... ☐
- b) Il y a un service à la clientèle qui prend les commandes, reçoit les plaintes, etc..... ☐

- c) Le service à la clientèle est non seulement la responsabilité d'un service, mais aussi celle de tous les employés qui sont conscients de la valeur du client pour l'entreprise..... ☐

**4.14- Comment le plan marketing est-il communiqué aux employés ?**

**(cochez la réponse qui s'applique)**

- a) Nous ne faisons pas de plan ou nous en faisons un et ne le communiquons pas..... ☐
- b) Les grandes lignes du plan sont communiquées aux chefs de service..... ☐
- c) Tous les éléments essentiels sont communiqués à tous les membres du personnel qui ont un contact direct ou indirect avec la clientèle..... ☐

**4.15- Existe-t-il des politiques de marketing dans votre entreprise ?**

- a) Non..... ☐
- b) Il existe des politiques informelles..... ☐
- c) Oui, elles sont précises, concises et connues des employés qui ont néanmoins une certaine marge de manœuvre..... ☐

**4.16- Exercez-vous un contrôle sur vos activités de marketing ?**

**(cochez la réponse qui s'applique)**

- a) Nous n'avons pas réellement de moyen de mesurer l'effet de nos efforts de marketing..... ☐
- b) Grâce au budget, nous faisons un suivi sur nos ventes et sur nos activités de marketing..... ☐
- c) Nous avons mis en place des systèmes qui permettent d'analyser les ventes et la rentabilité, d'évaluer l'atteinte des objectifs de marketing, de mesurer la satisfaction de la clientèle, de contrôler les principales dépenses de marketing et d'en mesurer l'effet..... ☐

## Section 5 : Le commerce électronique

### 5.1- Qu'elle est la nature de votre présence sur le Web ?

- a) Site web informationnel..... ☐
- b) Site web transactionnel..... ☐
- c) Participation à des portails ou place d'affaire électronique..... ☐
- d) Intégration de la chaîne d'activité clients/fournisseurs..... ☐

### 5.2- Votre entreprise utilise le site Web pour : (cochez toutes les réponses qui s'appliquent)

- a) Fournir des renseignements sur l'entreprise..... ☐
- b) Publiciser des services et/ou des produits particuliers..... ☐
- c) Fournir des informations sur les produits et services..... ☐
- d) Pénétrer de nouveaux marchés..... ☐
- e) La vente ou la commande en ligne..... ☐
- f) Fournir des services après vente au client..... ☐
- g) Recueillir les suggestions des clients..... ☐
- h) Appuyer un site intranet pour le personnel..... ☐
- i) Appuyer un site extranet pour les clients et les partenaires..... ☐
- j) Autre..... ☐
- .....

### 5.3- Vos principaux marchés géographiques cibles :

- a) ont une forte pénétration Internet et sont très au courant des affaires électroniques..... ☐
- b) ont une pénétration Internet modérée et sont actifs dans les affaires en ligne d'entreprise à entreprise..... ☐
- c) ont une pénétration Internet modérée, avec une activité principalement d'entreprise à consommateur..... ☐
- d) ont une faible pénétration Internet, avec peu d'activité en affaires électroniques..... ☐

**5.4- Vos clients cibles sont : (cochez toutes les réponses qui s'appliquent)**

- a) Surtout des entreprises canadiennes ou américaines..... ☐
- b) Surtout des entreprises internationales/étrangères..... ☐
- c) Des entreprises partout au monde..... ☐
- d) Des consommateurs finaux partout au monde..... ☐

**5.5- Est ce que vous avez défini une zone de diffusion pour votre site Web ? (cochez la réponse qui s'applique)**

- a) Par la langue (par exemple un site web adressé à la communauté francophone)..... ☐
- b) Par zone de livraison (ne vendre qu'aux client d'une zone géographique déterminé)..... ☐
- c) Non nous n'avons pas défini une zone de chalandise..... ☐

**5.6- Est ce que vous avez apporté des modifications sur les caractéristiques des produits vendus sur le web.**

- a) Non..... ☐
- b) Oui..... ☐

**Si oui, quelles sont ces modifications ?**

.....  
.....

**5.7- Pour faire connaître votre présence sur le web, vous publicisez votre adresse Web : (cochez toutes les réponses qui s'appliquent)**

- a) Sur vos cartes d'affaires..... ☐
- b) Sur votre papeterie..... ☐
- c) Sur les publications, les rapports, les documents promotionnels..... ☐
- d) Sur l'emballage des produits..... ☐
- e) Dans les annonces publicitaires et les Pages jaunes..... ☐

- f) Dans des communiqués de presse saluant les évolutions du site et de son audience..... ☐
- g) Au moyen des liens dynamiques dans les sites connexes (bandeaux publicitaires)..... ☐
- h) Dans les répertoires industriels..... ☐
- i) Par l'enregistrement dans les principaux moteurs de recherche..... ☐
- j) Autre..... ☐
- .....

**5.8- Pour que les clients potentiels puissent vous repérer, votre entreprise est inscrite dans les répertoires en ligne suivants : (cochez toutes les réponses qui s'appliquent)**

- a) Les principaux répertoire en ligne sur les sites pertinents à votre industrie.. ☐
- b) Les répertoires en ligne sur les sites couvrant plusieurs industries..... ☐
- c) Vous n'êtes pas inscrite à un répertoire en ligne..... ☐

**5.9- Vous utilisez les groupes de discussion en ligne, les babillards ou les forums de votre industrie:**

- a) Régulièrement..... ☐
- b) Périodiquement..... ☐
- c) Jamais; vous ignorez leur existence..... ☐

**5.10- Quand votre entreprise a intégré le commerce électronique est-ce qu'elle a modifié son réseau de distribution ?**

- a) Oui..... ☐
- b) Non..... ☐

**Si oui quelles sont ces modifications :**

- a) Désintermédiation (suppression d'intermédiaire)..... ☐
- b) Réintermédiation (remplacement d'un intermédiaire)..... ☐
- c) Intermédiation (l'apparition de nouveaux intermédiaires)..... ☐

- d) Autre..... ☐
- .....

**5.12- Vos clients s'attendent à obtenir un service interactif en ligne :**

- a) 24 heures sur 24, 7 jours sur 7..... ☐
- b) Moins de 24 heures, mais 7 jours sur 7..... ☐
- c) 8-12 heures par jour, 6 jours par semaine..... ☐
- d) Durant vos heures d'ouverture régulières..... ☐
- e) Vos clients ne s'attendent pas à obtenir un service interactif en ligne..... ☐

**5.13- Votre entreprise (y compris les bureaux auxiliaires et les succursales) est en service :**

- a) 24 heures sur 24, 7 jours sur 7..... ☐
- b) Moins de 24 heures, mais 7 jours sur 7..... ☐
- c) 8-12 heures par jours, 6 jours par semaine..... ☐
- d) 8-12 heures par jour, 5 jours par semaine..... ☐

**5.14- Dans le cadre de votre présente Web, vos clients peuvent :**

- a) Vérifier des renseignements relatifs à leur compte..... ☐
- b) Mettre à jour des renseignements relatifs à leur compte..... ☐
- c) Passer des commandes..... ☐
- d) Effectuer des transactions financières protégées..... ☐
- e) Examiner la conception de votre service ou produit..... ☐
- f) Commenter la conception de votre service ou produit..... ☐
- g) Obtenir de l'aide interactive pour régler les problèmes de service..... ☐
- h) Obtenir des renseignements interactifs sur les services et les produits disponibles..... ☐
- i) Aucune de ces réponses; ils obtiennent seulement des renseignements promotionnels..... ☐
- j) Autre.....
- .....

**5.15- Vous recueillez les commentaires des clients par :**

- a) Un lien de courriel sur votre site Web..... ☐
- b) Une fonction de bavardage-clavier interactif en ligne..... ☐
- c) Une ligne sans frais..... ☐
- d) Des sondages périodiques de télémarketing..... ☐
- e) Des sondages écrits..... ☐
- f) Des entrevues par le personnel durant les transactions..... ☐
- g) Un comité consultatif des clients..... ☐
- h) Vous n'avez aucune façon systématique de recueillir des commentaires..... ☐
- i) Autre..... ☐

**5.16- En ce qui concerne les commentaires des clients, vous :**

- a) Analysez et soumettez les questions à un comité d'action..... ☐
- b) Analysez et soumettez les questions à la section appropriée pour prendre une mesure..... ☐
- c) Répondez directement à chaque client..... ☐
- d) Les conservez aux fins d'analyser des tendances..... ☐
- e) Aucune de ces réponses..... ☐

**5.18- Votre site Web et/ou toute autre présence en ligne sont :**

- f) mis à jour quotidiennement..... ☐
- g) mis à jour au moins toutes les semaines..... ☐
- h) mis à jour au moins tous les mois..... ☐
- i) Vous n'avez aucun système pour maintenir votre présence en ligne..... ☐